

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE AZUERO
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU
CONTRIBUCIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LA DOCENCIA EN EL NIVEL
PRIMARIO

Por:

SARA I. SAAVEDRA A.
6-83-96

Tesis presentada como requisito para
obtener el grado de Maestría en Métodos de
Investigación y Evaluación Educativa.

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

2017

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	vi
EXECUTIVE SUMMARY	vii
INDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICO	x
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I	14
1.1 Planteamiento del problema.	15
1.2 Hipótesis.....	17
1.3. Objetivos Generales y Específicos.....	17
1.3 Delimitación	19
1.5 Justificación.....	20
CAPÍTULO II	23
IMPORTANCIA DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LA DOCENCIA EN EL NIVEL PRIMARIO	23
2.1. Antecedentes de la Investigación	24
2.2. Eficiencia y eficacia educativa.....	27
2.2.1. Definiciones y relaciones.....	27
2.3. Modelos de eficacia escolar	32
2.3.1. Modelo teórico global de eficacia escolar de Scheerens (1992)	32
2.3.2. Modelo comprensivo de eficacia escolar de Creemers (1994).....	34

2.3.3. Modelo iberoamericano de eficacia escolar	36
2.4 El liderazgo	36
2.5. El liderazgo educativo	40
2.5.1. Definiciones y elementos del liderazgo	40
2.6. Los pilares del liderazgo: la visión, la misión y los valores.....	46
2.7. Importancia del liderazgo en la educación	48
2.8. Teorías y estilos de liderazgo	50
2.8.1. Teoría situacional o contingencial	51
2.8.2. Teoría del liderazgo transformacional	53
2.9. El director escolar líder	55
2.9.1. Estimulación intelectual	60
2.9.2. Consideración individual	61
2.9.3. Tolerancia psicológica	62
2.10. Dimensiones de liderazgo transaccional	62
2.10.1. Recompensa contingente	63
2.10.3. Dirección por excepción pasivo	64
2.11. Gestión educativa: definición y dimensiones	65
2.12. Modelos y enfoques de liderazgo	70
2.13. ¿Qué diferencias existen entre efectividad, eficiencia y eficacia?	70
2.14. Definición de desempeño de la docencia	72
CAPÍTULO III.....	75
MARCO METODOLÓGICO.....	75
3.1 Tipo de Investigación	76
3.2. Diseño de la investigación	77

3.3. Fuentes de Información:	79
3.3.1 .Población y muestra.....	80
3.4 Variables.....	82
3.5. Técnicas e Instrumentos para recabar información.....	89
3.6. Procedimiento.....	90
CAPÍTULO IV.....	91
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	91
Análisis y presentación de los resultados	92
CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES.....	164
BIBLIOGRAFÍA	166
ANEXOS	174

DEDICATORIA

Doy infinitas gracias y dedico este trabajo...

A Dios por el camino recorrido..., para seguir aprendiendo permanentemente y hacer frente a los problemas del país.

A mis Padres por ser mi guía, mi ejemplo e inspiración, por sus enseñanzas y amor, por su herencia: mi educación.

A mis hijos Génesis Isabel y Ernesto Jair, porque ellos han sido mi inspiración y una bendición en mi vida.

A mi esposo Ernesto, por todo su apoyo incondicional y comprensión.

A la vida...por lo aprendido y alcanzado.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios por permitirme estudiar la Maestría y darme los dones de la sabiduría el entendimiento y fortaleza espiritual necesaria para la realización de este trabajo. De la misma manera agradezco a la Universidad de Panamá, sede Azuero, por haberme dado la oportunidad de cursar mis estudios de Maestría en Métodos de Investigación y Evaluación Educativa en este importante centro, empeñados en la formación de profesionales idóneos. Al cuerpo docente del Postgrado en Investigación y Evaluación Educativa, que impartieron sus conocimientos desinteresadamente, permitiendo que nos formemos como profesionales capaces y responsables. A las Instituciones Educativas del Nivel Primario del Distrito de Chitré que fueron seleccionadas que brindaron apertura y me acogieron y no dudaron en darme la oportunidad de realizar investigaciones en dichas instituciones y a todas aquellas personas, que de alguna u otra forma prestaron su colaboración y ayudaron para llevar esta investigación adelante.

Sara Isabel Saavedra Ávila.

RESUMEN EJECUTIVO

La calidad de educación de hoy día es el objetivo principal en los planes y programas de estudio provenientes de las políticas que responden a la sociedad de conocimiento en una sociedad de globalización. Con el fin de garantizar la calidad en todos los niveles del sistema educativo nacional es necesario recurrir a la evaluación de los procesos educativos institucionales que permitan diagnosticar el estado que guarda la educación en la mejora de la calidad educativa. Es por ello que, se presenta la siguiente investigación que responde a la “Eficiencia y eficacia en el liderazgo del director y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario”, que tiene como principal objetivo conocer las diferentes prácticas de liderazgos que se da en la educación básica, desde la práctica docente y desde la misma planificación institucional de los centros educativos de nuestro país.

Esta investigación fue factible en la recolección de la información por medio de cuestionarios a docentes, directores, supervisores.

EXECUTIVE SUMMARY

The quality of education of today is the main objective in the plans and study programs coming from the policies that respond to the knowledge society in a globalization society. In order to guarantee quality at all levels of the national education system, it is necessary to resort to the evaluation of institutional educational processes that allow diagnosing the state of education in improving educational quality. That is why, the following research is presented that responds to the "Efficiency and effectiveness in the leadership of the director and his contribution in the performance of teaching at the primary level", which has as main objective to know the different leadership practices that it occurs in basic education, from the teaching practice and from the same institutional planning of the educational centers of our country.

This research was feasible in the collection of information through questionnaires to teachers, directors, supervisors.

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Supervisores, Según Su Sexo.....	93
Tabla 2. Supervisores, Según Su Edad	95
Tabla 3. Supervisores, según sus años de servicios	97
Tabla 4. Opinión De Los Supervisores En Relación A Los Objetivos Del Centro.	99
Tabla 5. Fomenta La Participación Del Personal Docente	101
Tabla 6. La Comunicación Como La Base De Entendimiento.	123
Tabla 7. Distribución De Directores Por Sexo.....	125
Tabla 8. Distribución De Directores Por Su Edad.	127
Tabla 9. Distribución De Los Directores Según Los Años De Servicios.	129
Tabla 10. Opinión De Los Directores En Cuanto A Su Carisma.....	131
Tabla 11. Opinión De Los Directores En Relación A La Consideración Individual.....	134
Tabla 12. Opinión De Los Directores En Cuanto A La Estimulación Intelectual.	136
Tabla 13 . Opinión De Los Directores En Relación A La Comunicación Como Base De Entendimiento.	138
Tabla 14. Opinión De Los Directores Con Relación A La Creación De Los Ambientes Participativos.....	140
Tabla 15. Distribución De Docentes Por Sexo.	142
Tabla 16. Opinión De Los Maestros En Cuanto Al Carisma De Su Director.	144
Tabla 17. Opinión De Los Maestros En Cuanto A Si Su Director Predica Con El Ejemplo.	146
Tabla 18. Opinión De Los Maestros En Relación A Si Consigue Que Los Demás Se Entusiasmen Con Su Trabajo.....	147
Tabla 19. Hace Que Los Maestros(As) Se Sientan A Gusto Trabajando Con Él.	148
Tabla 20. Opinión De Los Maestros En Relación A La Consideración Individual.....	150

Tabla 21. Opinión De Los Maestros, En Relación A La Consideración Individual Y El Apoyo Que Se Le Brinda.	152
Tabla 22. Opinión De Los Maestros, En Relación A La Estimulación Intelectual.	155
Tabla 23. Opinión De Los Maestros En Relación A Si Su Director Es Líder.	157
Tabla 24. Opinión De Los Docentes Acerca Del Tipo De Liderazgo.	159

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1. Supervisores.....	94
Gráfico 2	94
.Gráfico 3	98
Gráfico 4	100
Gráfico 5.1	104
Gráfico 6	124
Gráfico 7. Directores.....	126
Gráfico 8	128
Gráfico 9	130
Gráfico 10	133
Gráfico 11	135
Gráfico 12	137
Gráfico 13	139
Gráfico 14	141
Gráfico 15. Docentes	143
Gráfico 16	145
Gráfico 17	146
Gráfico 18	147
Gráfico 19	149
Gráfico 20	151
Gráfico 21	154
Gráfico 22	156

Gráfico 23	158
Gráfico 24	160

INTRODUCCIÓN

Los mecanismos por los cuales se relaciona el liderazgo del director con el rendimiento académico de los estudiantes pueden ser directos o indirectos. Los directores interactúan de manera directa con los estudiantes mediante el monitoreo y la sanción de la conducta de estos en la escuela, así como de las acciones tendientes a controlar la disciplina de aquellos que presentan problemas o faltan frecuentemente al colegio, ya que la función de estos profesionales consiste en dirigir y supervisar el desarrollo, la evaluación y la mejora de la educación de todos los alumnos.

De manera indirecta, el liderazgo del director incide en el rendimiento de los estudiantes en tanto contribuya a desarrollar entornos de aprendizaje para los profesores, estimule una comunicación fluida con ellos, los supervise constantemente, comparta con ellos la toma de decisiones, los motive y aliente sus capacidades; de esta manera mejoraría el desempeño de los profesores en el aula, lo cual implicaría mejoras en el rendimiento de los estudiantes.

La importancia del liderazgo de los directivos como uno de los elementos que contribuyen a la calidad de la educación hace que su valoración resulte un asunto de enorme interés. Este artículo, partiendo de los criterios que contempla el Modelo de Excelencia, presenta un cuestionario de liderazgo que permite analizar la actuación de los directivos con relación a la planificación y estrategia, el personal, los colaboradores y

recursos, los procesos y los resultados; incluyendo, además, un bloque específico para evaluar el ejercicio del liderazgo en contextos multiculturales.

CAPÍTULO I
MARCO REFERENCIAL DEL ESTUDIO

1.1 Planteamiento del problema.

La educación en la actualidad a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones.

En este contexto, la tarea tanto de quienes dirigen como de quienes desarrollan labores al interior de las aulas en los centros escolares se convierte hoy por hoy en un enorme desafío, especialmente teniendo en cuenta que la gestión es en la actualidad un tema que le compete a cualquier profesional que se desempeñe en educación. Todo lo anterior, conduce a pensar en la gran importancia que adquiere el tema de Eficiencia y la eficacia en el liderazgo del director y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario de nuestro sistema escolar. Así lo demuestran tanto los estudios de comienzos de la década (Uribe, 2004) como los más recientes (Volante, 2008; Weinstein, 2012), que han generado diversa evidencia empírica, lo que ha permitido tomar conciencia de la relevancia de contar con educadores líderes y con las competencias necesarias para enfrentar cada uno de los desafíos que a diario se viven en las escuelas de nuestro país.

Así, para que una escuela sea de calidad, es necesario que además de la eficacia y la eficiencia, cumpla los requisitos de relevancia, pertinencia y equidad. Y es complementario al de eficiencia y la productividad.

En todo caso, la investigación sobre eficiencia y la eficacia en el liderazgo del director y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario es una importante fuente de información que ayudará, sin duda, a proporcionar una educación de calidad para todos.

La investigación es de suma importancia puesto que se analizará la problemática planteada la cual requiere de una amplia descripción de las principales variables objeto de estudio como la eficiencia y eficacia del liderazgo directivo existente en las referidas instituciones educativas, al igual que el nivel de desempeño de la docencia de la zona en estudio.

La investigación se encamina en la línea de acción del Centro Regional Universitario de Azuero (CRUA) FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Presentada por la Dirección de Investigación y Postgrado el 8 de abril de 2004.

Ellas son producto del Segundo Taller sobre Líneas de Investigación organizado por el Centro de Investigación de dicha Facultad el 30 de marzo de 2004 en la N°7.

La investigación se incluye: En línea matriz 7: Formación integral, en el sub-punto 7.1 de las líneas potenciales: Formación del docente de Educación Básica General.

El estudio tiene como finalidad valorar la eficiencia y la eficacia en el liderazgo del director y su contribución en el desempeño docente de educación primaria. Desde el punto de vista, la población estudiada está constituida por las instituciones educativas enmarcadas en el territorio de la provincia de Herrera a

fin de orientar la labor que llevan a efecto los docentes en las escuelas básicas, la misma se refiere no sólo a lo técnico - docente que se despliega dentro del aula de clases, sino también a las enmarcadas dentro de los procesos administrativos., en especial a las escuelas del distrito de Chitré.

¿Es importante la eficiencia y eficacia en el liderazgo del director y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario?

1.2 Hipótesis.

La investigación que se realiza formula la siguiente hipótesis de trabajo:

Hipótesis de trabajo: La eficiencia y la eficacia en el liderazgo del director contribuyen de manera positiva en el desempeño de los docentes de educación primaria.

Hipótesis nula: La eficiencia y la eficacia en el liderazgo del director no contribuye en el desempeño docente de educación primaria.

1.3. Objetivos Generales y Específicos

En correspondencia con el problema planteado se formulan los siguientes objetivos:

Generales:

- ✚ Determinar la eficacia y la eficiencia del liderazgo en los directores y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario en la región e Azuero.
- ✚ Proponer técnicas y capacitaciones a los directores para que logren su mayor desempeño en cada una de las facetas que conlleva dicho cargo.

Específicos:

1. Identificar el tipo de liderazgo que prevalece en los Gerentes Educativos de las Escuelas Básicas, para formular estrategias que optimicen la gestión de los gerentes.
2. Clasificar las estrategias para la eficacia y la eficiencia del liderazgo en los directores y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario, para la optimización de los gerentes educativos.
3. Determinar el nivel de desempeño de la docencia en el nivel primario; en el Distrito de Chitré, para formular estrategias que optimicen la gestión de los gerentes y su contribución en el desempeño de la docencia.
4. Comparar el tipo de liderazgo prevaleciente en los Gerente Educativos y su influencia en el desempeño de la docencia.

5. Seleccionar las estrategias para la eficacia y la eficiencia del liderazgo en los directores y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario, para la optimización de los gerentes educativos.

1.3 Delimitación

La presente investigación en ejecución tiene como propósito determinar la importancia eficacia y la eficiencia del liderazgo en los directores y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario, en la labor que cotidianamente llevan a efecto los docentes en las escuelas básicas, esta labor se refiere no sólo a la técnico - docente que despliegan dentro del aula de clases, sino también a los enmarcados dentro de los procesos administrativos.

El estudio está dirigido a la eficiencia y eficacia en el liderazgo del director y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario.

Dicho estudio se va a realizar en la Provincia de Herrera específicamente en el Distrito de Chitré tomando como población a los directores, supervisores y docentes de ésta área en el año de 2015.

1.5 Justificación

En la Educación Básica General de Panamá no se puede subsistir al margen de las grandes transformaciones y expectativas que en todo momento se presentan en el campo de la administración. Se hace necesario introducir innovaciones en el proceso administrativo con la finalidad de lograr las metas de una empresa con tan alto capital y cuyo producto debe ser un hombre mejor.

Para que esta empresa u organización pueda estar bien manejada debe contar con recursos humanos de óptima preparación, adecuados para ocupar los puestos directrices en los distintos niveles.

Esa es la razón por la cual quienes coordinan y dirigen actividades dentro del centro docente, es decir los Gerentes Educativos deben estar al tanto de las innovaciones que en el campo gerencial se producen frecuentemente.

El estudio se somete también a consideración, ya que constituye un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre las estrategias para la eficiencia y eficacia del liderazgo en los directores y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario, para la optimización de los gerentes educativos como líder y su incidencia en el desempeño administrativo y técnico - docente de los educadores que ejercen su acción en la eficiencia y eficacia en el liderazgo y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario

Finalmente se puede expresar, que el estudio tiene un altísimo porcentaje de realización puesto que se cuenta con el recurso humano, económico y material

idóneo para llevar a cabo una investigación de significativo alcance como la que se propuso. Se cuenta además con el tiempo necesario para dar cabal cumplimiento a cada una de las pautas trazadas en el marco del cumplimiento de los objetivos pre-establecidos.

Para establecer un criterio más claro, se citan a los siguientes autores para argumentar el planteamiento, estos son:

El proceso gerencial a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, así, han surgido diversas concepciones y conceptualizaciones.

Según Pérez (1996), (p. 7). la Gerencia "es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional" El gerente en consecuencia es la persona que consigue que se hagan cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados.

De igual manera González (1993), (p. 17). Señala: "Un gerente es aquella persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización".

Desde la perspectiva educativa, Requeijo y Lugo (1987), (p.22). Precisan que la gerencia es parte de la administración y se encarga del quehacer educativo, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas.

Estas definiciones implican, que el gerente educativo para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo de tal forma que estos desempeñen con eficiencia y eficacia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, el gerente debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

De lo anterior se interpreta que la gerencia no es tarea fácil; que la función de dirigir una institución educativa representa un gran compromiso desde la perspectiva profesional. Asimismo, se evidencia la falta de percepción en relación con su rol de líderes por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un gerente líder para conseguir las metas organizacionales.

CAPÍTULO II

IMPORTANCIA DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LA DOCENCIA EN EL NIVEL PRIMARIO

2.1. Antecedentes de la Investigación

En las últimas décadas las diversas universidades del país, así como organizaciones relacionadas o preocupadas por la materia educativa se han dedicado a estudiar el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones educativas del nivel básico. Por consiguiente es necesario hacer una revisión de los trabajos afines a esta investigación a objeto de tomarlos como referencia y orientar adecuadamente el presente estudio.

Entre los términos que debemos conocer, para el logro de este objetivo, se realizó un análisis profundo de los términos eficiencia, eficacia, liderazgo y desempeño de la docencia, que se consideraron más adaptadas al trabajo en cuestión. La investigación se enmarca dentro de la modalidad de trabajo de campo, según la dimensión cronológica es descriptiva.

SORADOS PALACIOS, Mabel Martina (2010), en su tesis “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, para optar el Grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación, en la UNMSM, en la que plantea como problema central, ¿En qué medida el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 A Lima, en el período marzo a mayo del 2009? Aplicando una encuesta a directores, docentes y trabajadores arribó a las siguientes conclusiones:

a) El liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03 A Lima, en el periodo marzo a mayo del 2009. b) La dimensión que más influenció en la calidad de la gestión

educativa, es el pedagógico (0.619) –y c) Se determinó entre las variables materia de la investigación una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949.

THIEME JARA, Claudio Patricio (2005) en la Tesis Doctoral titulada: “Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria”. El Caso de Chile. Llevada a cabo en la Universidad Autónoma de Barcelona, siendo dos de las preguntas de investigación ¿Las relaciones entre las dimensiones de liderazgo y variables de desempeño siguen la misma tendencia a los resultados obtenidos en trabajos anteriores? ¿Se dan efectivamente entre los resultados de la organización diferencias significativas cuando un líder exhibe altos o bajos niveles de un determinado estilo de liderazgo?

Para lo que utiliza como instrumento de colecta de datos una traducción de la versión planteado por Bass y Avolio (2000) denominado Cuestionario Multifactorial sobre liderazgo, segunda edición, versión 29 corta. “(T) los resultados muestran una importante relación entre desempeño efectivo, medido a través de la eficiencia técnica del establecimiento y del logro académico que obtienen sus estudiantes, y la dimensión de influencia idealizada, atributo y comportamiento. Por tanto, pareciera que la definición de liderazgo que más se asocia con variables de desempeño en educación se asocia al liderazgo carismático”.

RINCÓN CHAHUILLCO, Juan Carlos (2005) en la Tesis de Maestría en Educación: “Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de

Docentes del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas”. Realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, cuyos problemas orientadores fueron: ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del Director y el desempeño de los docentes? ¿El estilo de liderazgo del Director apropiado incrementa el desempeño de los docentes? y ¿El estilo de liderazgo del Director adecuado permite el cumplimiento de metas planificadas de la institución? Para lo cual utiliza dos técnicas para la colecta de datos, como son: una entrevista dirigida a Directores y la otra una encuesta dirigida a los estudiantes y docentes. Siendo una de sus principales conclusiones: “(T) entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación (T)”. Por otro lado, “(T) en las instituciones educativas del Valle del Chumbao los estilos de director que predomina son el estilo anárquico y el autoritario (T)”.

MAUREIRA, Oscar (2004) en el estudio: “El Liderazgo Factor de Eficacia Escolar, Hacia un Modelo Causal”. Plantea como interrogante global ¿Con qué otras variables relevantes relacionadas con el funcionamiento del centro se asocia el liderazgo, de manera que conjuntamente afecten a la mejora de la eficacia escolar?; para el recojo de los datos utiliza un cuestionario que contiene las dimensiones del liderazgo transformacional, basadas en el cuestionario multifactorial de liderazgo educativo, y también el instrumento contiene indicadores de participación, satisfacción y eficacia percibida.

Arriba a las conclusiones: “(T) la dimensión consideración individual tiene efectos directos sobre la satisfacción (T) inspiración, estimulación intelectual y

carisma tienen efectos directos sobre la colaboración (T) la colaboración tiene efectos directos sobre la satisfacción y sobre la eficacia percibida. Del mismo modo, la satisfacción tiene efectos directos sobre la eficacia percibida”.

2.2. Eficiencia y eficacia educativa

La educación debe ofrecer los recursos y ayudas necesarias para que todos los estudiantes alcancen los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje posibles, lo que implica no solamente equidad en el acceso sino también en los recursos, procesos y hasta en los mismos resultados.

2.2.1. Definiciones y relaciones

El liderazgo de los directores en las instituciones educativas se hace evidente en la medida que se logren las metas, los objetivos y la visión; cuando la organización cumple con satisfacer sus obligaciones sociales.

De esta manera se podría decir que la organización es eficiente y eficaz. Sobre estos conceptos Chiavenato, Idalberto (2000) sostiene: “Eficacia es una medida normativa de la consecución de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso”.

En la educación, la eficacia se refiere al logro de los objetivos de calidad planteados y priorizados con anterioridad, y que permiten la satisfacción

plena de los usuarios internos y externos sobre el servicio que reciben; en tanto que la eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.

Al respecto Gento Palacios, Samuel (2002) puntualiza: “La calidad de un centro educativo entendida en términos de producto, aproximaría a los conceptos de eficacia o, mejor aún, de eficiencia: hace, pues, referencia al aprovechamiento de recursos y procesos para la consecución de objetivos educativos”

Y sobre la calidad del producto educativo que deben tener en cuenta las instituciones educativas, el mismo Gento Palacios, Samuel (2002) enuncia los siguientes criterios:

Acomodación al cliente: es decir, debe responder a su formación integral: físico, cognitivo, afectivo, social y moral; así como a sus intereses, necesidades y expectativas.

Reconocimiento: será determinado por el elevado grado de satisfacción que sobre el mismo manifiestan los alumnos, los padres de familia, el personal de la institución, y los que recibirán el efecto o impacto del producto educativo

Permanencia o duración: el producto o sus efectos deben permanecer y continuar en el ámbito social.

Excelencia o perfección: debe responder en grado máximo a los propósitos propuestos por la institución educativa, de manera que los resultados sean de mayor calidad.

Adecuación costo rendimiento: implica el mayor aprovechamiento posible de los recursos disponibles.

Disponibilidad o accesibilidad: debe estar al alcance de la mayor cantidad de la población.

Cantidad de producción: es decir, se debe tener en cuenta la mayor producción o expansión del servicio educativo como un criterio de calidad, sin soslayar los otros componentes de calidad.

Por otro lado, Rensis Likert (1975) citado por Chiavenato, Idalberto (2000), teniendo en cuenta los activos humanos, puntualiza:

“Algunos factores que conducen a obtener la eficacia administrativa son variables intervinientes, entre las cuales se hallan las cualidades de la organización humana, el nivel de confianza e interés, la motivación, la lealtad, el desempeño y la capacidad de la organización para comunicarse

con claridad, interactuar efectivamente y tomar decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización”.

Fundamentándonos en estos supuestos y considerando el factor humano como condición necesaria y suficiente para lograr la eficacia en las instituciones educativas al logro de los objetivos institucionales; se alude a otro de los factores, la participación plena y activa de los involucrados en los procesos de la gestión educativa, específicamente, del director líder. En el marco de la eficacia de las instituciones educativas, se han realizado una serie de investigaciones que corroboran, el liderazgo de los gestores ‘directivos’ como uno de los factores que tienen influencia sobre los resultados educativos. Estos resultados se centran en la calidad de formación integral que logran, principalmente, los estudiantes.

En ese sentido Murrillo Torrecilla, F.Javier, et al (2007) definen una escuela eficaz como: “(Q) aquella que promueve de forma duradera el desarrollo integral de cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y la situación social, cultural y económica de sus familias”

La definición anterior presenta tres características muy importantes que es necesario profundizar:

Mejora del desarrollo integral del alumno: lo cual es un objetivo imprescindible de toda institución educativa, priorizar una formación integral del alumno, enmarcado en las competencias, capacidades, conocimientos, actitudes y valores; buscando desarrollar un ciudadano pleno que sepa vivir en armonía, equilibrio y flexibilidad con sus semejantes, solucionando con efectividad los problemas cotidianos.

Equidad: la institución educativa debe promover el desarrollo integral de cada uno de sus alumnos; en esa medida no debe tolerar discriminaciones o considerar como eficientes sólo a un grupo de ellos cuando existe otro grupo que aún no han logrado sus aprendizajes. Lo que se busca es que todos los estudiantes avancen y desarrollen al máximo sus potencialidades (desde luego no se pretende que todos los alumnos obtengan los mismos resultados), sobre este asunto Murrillo Torrecilla, F. Javier, et al (2007) sostienen:

“Una escuela eficaz será aquella en la cual todos los alumnos avancen el máximo posible intentando, incluso, compensar las diferencias de partida. De esta forma, no se puede asumir el promedio como una medida válida para analizar la eficacia: también es importante tener en cuenta los logros diferenciales”.

Valor añadido: se considera al progreso de los estudiantes a partir de su rendimiento previo y de la situación social, económica y cultural de su familia. Por lo que, Murrillo

Torrecilla, F. Javier, et al (2007) afirman: “una escuela es eficaz en cuanto que los residuales escolares –lo que difiere el resultado del centro del valor previsible teniendo en cuenta el nivel social, económico y cultural de los alumnos y su rendimiento previo a sean positivos y lo más elevados posibles”

2.3. Modelos de eficacia escolar

Desde que los investigadores se interesaron por conocer a profundidad los factores que incidían en la eficacia escolar, así como de su organización e interrelación entre ellos; tenemos muchas propuestas cada una de ellas con alguna particularidad diferente, que en la presente investigación citaremos los más relevantes a nuestro juicio. Así tenemos los modelos de Scheerens (1992), Creemers (1994) y el más reciente el modelo iberoamericano de eficacia escolar

2.3.1. Modelo teórico global de eficacia escolar de Scheerens (1992)

Este modelo propuesto por el profesor Jaap Scheerens, quien luego de un análisis de investigaciones diversas obtuvo una lista de factores o indicadores de proceso, tanto de nivel escolar (meso A) como de aula (micro A).

Para concretizar su modelo tuvo en cuenta tres “principios ordenados”: a) el modelo analítico de sistemas, considerando contexto, entrada, proceso y resultado, los que sirven como marco de referencia para determinar la posición de los indicadores de proceso.

Un marco multinivel, que permita que los indicadores de proceso puedan ser definidos en el nivel de entorno escolar, el nivel institucional (escuela) y el nivel de aula; además, los resultados educativos han de ser medidos preferiblemente con el más bajo nivel de agregación. c) considera que es necesario tener alguna perspectiva teórica para ver la interrelación entre las variables de diferentes niveles.

En este modelo, Scheerens (1992), según Fernández, Álvarez y Herrero (2002) “agrupa los indicadores en cuatro grandes categorías: contexto, input, proceso y producto (modelo CIPP) y cuatro niveles de análisis: contexto, escuela, clase y alumno” (13:33).

Por otro lado Murrillo Torrecilla, F. Javier, et al (2007) sobre este modelo sostienen: “la máxima virtud de este modelo reside en permitir que el sistema de indicadores de eficacia funcione como un referente flexible capaz de acomodar nuevos factores y dimensiones”

2.3.2. Modelo comprensivo de eficacia escolar de Creemers (1994)

Como se verá en el gráfico este modelo diferencia cuatro niveles de análisis (contexto, institución educativa, aula y alumno) e incluye en cada nivel características de calidad, tiempo y oportunidad y criterios formales de eficacia, destacando entre estos últimos y asociados al aula, la institución o el contexto, los conceptos de coherencia, cohesión, constancia y supervisión. Sobre este modelo

Creemers, Bert (1994) afirma: “Los niveles superiores se consideran como condiciones para los niveles más bajos. Los resultados son producidos por los efectos combinados de los distintos niveles. (Q) El modelo muestra cómo los distintos niveles en el modelo afectan a los resultados de los alumnos. El tiempo que dedica a la tarea y las oportunidades que emplea (nivel del alumno) están influidas por el tiempo disponible para aprender y las oportunidades para aprender que facilita el profesor (nivel del aula), estando éstos influidos por la calidad de la enseñanza.

Cuanto más adecuada sea la enseñanza, será mayor el tiempo que los alumnos podrán dedicar a aprender y tendrán más oportunidades para aprender”

Los resultados en los estudiantes se deben a la acción de los factores de todos los niveles, ya sea directa o indirecta, desde luego enfatizando en el accionar preponderante del maestro.

El contenido de cada uno de los niveles presentamos a continuación:

Nivel de alumno: el rendimiento de los alumnos está determinado principalmente por sus antecedentes sociales, aptitudes y motivación; asimismo el tiempo de aprendizaje y las oportunidades para aprender, los cuales son regulados por el profesor.

- Nivel de aula: aquí no sólo el tiempo y la oportunidad determinan los resultados de la educación, sino también la calidad pedagógica del profesor, quien se convierte en el motor del aprendizaje de los alumnos.
- Nivel escolar: en el modelo, todos los factores del nivel escolar son definidos como condiciones para los factores del nivel de aula, limitando a aquellos factores del nivel escolar que son condicionados por y directamente relacionados con la calidad pedagógica, el tiempo o la oportunidad para aprender.
- Nivel de contexto: en este nivel destacan los mismos componentes, calidad, tiempo y oportunidad para aprender, que están condicionadas por la política educativa nacional, fundamentalmente.

2.3.3. Modelo iberoamericano de eficacia escolar

Según el estudio empírico llevado a cabo por Murrillo Torrecilla, F. Javier, et al sobre eficacia escolar en Iberoamérica, validaron un modelo, cuyas características pasamos a citar:

Es un modelo empírico; es decir, parte exclusivamente de los resultados de una completa investigación empírica.

Agrupar los factores en función de dos criterios: por una parte, según sean factores del sistema educativo, de escuela, de aula o de alumno, y por otra, según la función que cumplen en el modelo, factores de contexto, entrada, proceso y producto.

Ofrece información detallada de las variables de proceso del alumno. Con ello se busca destacar el papel protagónico del alumno en su propio proceso de aprendizaje.

2.4 El liderazgo

La palabra **liderazgo** puede resultar tan compleja definirla, que si buscamos en el diccionario de la Real Academia Española encontramos entre sus acepciones: liderato (condición de líder) y como segundo significado: situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. En el diccionario de María Moliner aparece la definición como: condición de líder o ejercicio de sus funciones.

A causa de ello se requiere ir a la palabra líder, vocablo que proviene del inglés leader y es sinónimo de “guía”, en el diccionario de la Real Academia Española aparece como “persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora”.

Por otra parte, las diversas concepciones de líder, permiten agruparla de acuerdo con factores vinculados al ejercicio del poder y la autoridad; la influencia, la aceptación o prestigio. También a factores asociados con la participación y el compromiso.

Esto se puede evidenciar en el trabajo de R. M. Stodgill cuya obra Handbook of Leadership publicada en 1974, recogió hasta 60 definiciones agrupadas en diferentes categorías.

Al respecto, Northouse (2001) señala “tan pronto como intentamos definirlo, descubrimos inmediatamente que el liderazgo tiene diversos significados”. (p. 2).

De modo que encontrar una definición de **liderazgo** por consenso resulta difícil, ya que los estudios sobre el comportamiento del liderazgo prosperan en diversos trazados.

Entre ellos, se encuentra el surgimiento del liderazgo en relación con el cargo y el mostrado por tener un conjunto de habilidades y conocimientos frente a un grupo de personas para satisfacer algunas necesidades.

Desde este punto, surge un dilema, ya que el hecho de tener una posición importante en la institución, no refleja necesariamente una postura de liderazgo.

Por tal razón es importante establecer una diferencia entre los gerentes y los líderes.

En la literatura actual el término management, se acuña a aspectos relacionados con la dirección, lo cual implica tener un cargo, en cambio el liderazgo apunta a la capacidad de lograr que los colaboradores participen activamente en el logro de la visión y misión de la institución.

John Kotter (1990), expresa que la gerencia se ocupa de manejar la complejidad.

Una buena gerencia impone el orden y congruencia en la planificación, el diseño de estructuras organizacionales rígidas y la comparación de los resultados.

El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Ellos crean las estrategias y determinan la dirección.

García y Martín (1981), señalan que la posición gerencial otorga la oportunidad de ejercer el liderazgo. Por tanto, lo ideal es que una persona combine ambas cualidades en su perfil, lo cual redundará en un mayor desempeño y satisfacción en los subordinados.

Por otro lado, **Zaleznik (2004)**, indica que aunque se necesiten nuevos líderes o crear líderes a expensas de los gerentes, es muy fácil argumentar que lo que se necesita son personas que puedan desempeñar ambos papeles. Gerentes y líderes son personas muy distintas. Difieren en cuanto a su motivación, su historia personal y también en su modo de pensar y actuar.

El caso es que en las organizaciones del siglo XXI, está claro que ambas condiciones son importantes y necesarias. Asimismo, debido a los cambios acelerados y la dinámica de las nuevas realidades, la figura del líder se hace cada vez más relevante.

Incluso Chavarri (2001), resalta en un estudio la importancia de la utilización de un instrumento: el cuestionario de liderazgo organizacional, para la selección y evaluación de candidatos para puestos directivos en las empresas.

En lo que concierne a las diversas definiciones acerca del liderazgo se puede referir:

Amitai Etzioni (1983), define el liderazgo como “la capacidad, basada en las cualidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos”. (p 169).

Krigier (1985), expresa que el liderazgo “es generar cambios por medio de representaciones visionarias y de la creación de estrategias para alcanzar su realización”. (p.47).

Por otro lado, Senge (1992) señala:

“La nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones en donde la gente expanda continuamente su aptitud para

comprender la complejidad. Clarificar la visión y mejorar los procesos mentales”.
(p.41).

2.5. El liderazgo educativo

2.5.1. Definiciones y elementos del liderazgo

En tiempos de cambios y transformaciones múltiples se espera más de quienes asumen la responsabilidad de dirigir las organizaciones educativas. En tal sentido, se pretende fortalecer las acciones de los directores que se sienten responsables de los procesos y los resultados de su gestión en diversos ámbitos de sus instituciones.

Para ello indagaremos: ¿qué requieren las personas y las organizaciones, además de objetivos, estrategias, procedimientos y cálculos? Obviamente las prácticas del liderazgo. Además nos interesará, asimismo, ahondar sobre aquello que diferentes tratadistas consideran sobre el liderazgo. Al respecto Chiavenato, Idalberto (2000) sostiene que:

“El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer (...) incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales”.

Y continúa sosteniendo: “El liderazgo se apoya en dos aspectos: ninguna persona puede ser líder, a menos que logre que las personas hagan lo que ella pretende hacer, ni será exitosa, a menos que sus subordinados o seguidores la perciban como medio de satisfacer sus aspiraciones personales.

El líder debe ser capaz; los seguidores deben aportar voluntad.

Por su parte, Gento Palacios, Samuel (2002) precisa que: “Líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven”.

Lo que se puede entender es que en toda organización por más pequeña que esta sea, siempre se tendrá la presencia de un líder, responsable de conducir a los subordinados o seguidores hacia el logro de los propósitos institucionales y a satisfacer los intereses y demandas de sus miembros; para esto el líder será capaz de influenciar, motivar y lograr convencer, de ser posible con el ejemplo, que los caminos que se siguen son los correctos y por lo tanto conducirán al éxito. En necesario también que el líder maneje una serie de estrategias para permitir que sus seguidores ejecuten eficientemente sus tareas.

Por otro lado, cabe resaltar lo que el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación – Buenos Aires enfatiza: “Gestión y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema”.

En ese mismo orden de ideas el mismo Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, define el liderazgo como: “El conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”.

Es decir, lo que incumbe al director como líder es el complejo desafío de convocar a todos los miembros de la organización educativa a participar en extensas redes de trabajo, orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes, y generar un impacto social favorable hacia la institución educativa.

También Alvarado Oyarce, Otoniel (2003), al ocuparse del liderazgo y en relación con la gerencia lo define como: “La función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad

y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales pre establecidos”.

Estas definiciones implican que el gerente educativo como líder de una institución y en su comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen.

Se establece así la importancia de un director líder en una organización educativa puesto que es el ductor, el motor, el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones que propenden las metas institucionales. Muchas son las investigaciones que han dedicado parte de su acción al estudio de los comportamientos de los individuos con las organizaciones y el efecto de la conducta de quienes dirigen el funcionamiento de los diferentes grupos de trabajo.

Uno de los aspectos que se ha considerado relevante estudiar, lo constituye sin duda alguna el tipo de liderazgo puesto en práctica para que la gestión educativa sea efectiva.

Cada individuo que desempeña funciones gerenciales, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que le da una característica muy particular en la forma de liderar.

En razón de lo expuesto, estudiosos de la acción gerencial han conceptualizado y caracterizado al líder y su acción en atención a diferentes parámetros. Definiéndolo como la persona reconocida por todos, como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo.

Esta referencia implica que el liderazgo debe ser ejercido por personas con un alto valor dentro de la organización y cuya eficiencia en la forma de conducir sea reconocida por todos los miembros del grupo.

La práctica del liderazgo implica la interrelación de por lo menos cuatro elementos fundamentales, los cuales de acuerdo con Alvarado Oyarce, Otoniel (2003) los elementos del liderazgo son los siguientes:

a. El objetivo: Que constituye el elemento clave de la gestión educativa. Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales así como aquellos referidos a la satisfacción de los intereses individuales. Como afirma Alvarado Oyarce, Otoniel (2003), “sólo así podrá lograr la sostenibilidad y el desarrollo cualitativo de la institución en su conjunto”.

b. El poder: El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Basado en las cualidades que perfilan a un líder se llega a la adhesión voluntaria de los seguidores. El poder se puede ejercer de cinco maneras, según Amelia Pacheco, citado por Alvarado Oyarce, Otoniel (2003), tenemos:

Mediante recompensas el líder moldea y controla la conducta de los demás, es el poder premiador.

Mediante la imposición de ciertas conductas basado en su derecho por la posición alcanzada como líder, es el poder legítimo.

El poder basado en el dominio del conocimiento y habilidades del líder sobre los subalternos, el poder experto; y finalmente en virtud a sus atributos personales el líder inspira a los seguidores su aprobación y emulación, el poder referente.

c. El estilo: Que consiste en las distintas conductas que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar intereses y lograr objetivos.

d. Los seguidores: La esencia del liderazgo es la adhesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo

2.6. Los pilares del liderazgo: la visión, la misión y los valores.

Si entendemos el rol simbólico del liderazgo como conductor y guía de la organización educativa cuyas funciones fundamentales se concretan en asesorar, orientar y evaluar es evidente que tiene que tener muy clara una visión de hacia dónde quiere ir, o desea que vaya la organización, si no, muy difícilmente va a poder ofrecer la ayuda que los miembros de la organización le soliciten. Al respecto Álvarez, Manuel (2001) aclara:

“Los líderes sobresalientes poseen una visión personal del futuro de la organización que suele ser compartida por una gran mayoría de colaboradores y que, en el fondo, impregna todos los documentos institucionales de la organización como la política y estrategia, los proyectos y los distintos planes de actuación de la vida cotidiana”.

Visión

Según Bennis y Nanus citado por Álvarez, Manuel (2001), la visión es: “Una imagen mental de un futuro estado de la organización posible y deseable tan vago como un sueño y tan preciso como una meta a realizar, es una visión del futuro de la organización creíble, agradable y realista, que mejora la situación presente” (7:69).

Normalmente la visión refleja los posibles procesos de cambio en los que está comprometida la institución, así como los valores, principios y creencias sobre cuestiones trascendentes. Entonces para que la visión sea percibida por los

colaboradores y personal de la organización debe institucionalizarse a través de un proyecto o documento institucional, lo que significa que: Debe hacer referencia a la vida cotidiana de la organización.

Debe compartirse, es decir, no debe ser objeto de controversia.

Debe ayudar a interpretar los procesos críticos de éxito y todos los acontecimientos importantes que surgen en la organización.

Debe incorporarse e influir en la cultura del centro.

Debe expresarse a través de rituales, ceremonias y expresiones gráficas, como símbolos.

Misión

Respecto a la misión, Álvarez, Manuel (2001) indica que: “Es un documento de intenciones que define los asuntos de los que entiende la organización, es decir, los productos que ofrece, los servicios que proporciona, los mercados a los que atiende y hasta como se plantea ciertos asuntos que afectan a los procesos fundamentales de la vida del centro”.

Según Immergart y Pascual citado por Álvarez, Manuel (2001), “la misión tiene una función simbólica y unificadora. Sirve de marco, guía y criterio para valorar en cualquier momento la identidad y coherencia de la organización”.

Valores

Los estudios han demostrado claramente que los grupos humanos confían el liderazgo a aquellas personas cuyos valores son más parecidos a los valores predominantes del grupo. Desde esta perspectiva es fundamental que el líder comunique de forma explícita o subliminal sus valores.

2.7. Importancia del liderazgo en la educación

Pese a los rechazos que a veces manifiestan los propios directores y el profesorado en general a asumir el rol del liderazgo en la educación; sin embargo los actuales enfoques e investigaciones sobre la calidad de la educación implican y dan mucha importancia el ejercicio de un cierto liderazgo institucional, los cuales conlleva a que el rol de líder del director sea un factor determinante de dicha calidad educativa.

De acuerdo a esto Álvarez, Manuel (2001) sistematiza las razones en tres bloques de argumentos, los cuales servirán para reflexionar:

Razones de tipo sociológico

Sobre este asunto recogemos la versión de Álvarez, Manuel (2001) cuando dice: “Ningún grupo humano, sobre todo mediano o grande, funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, ya provenga del espacio formal o institucional o del espacio informal o liderazgo ocasional”.

Entonces esto conlleva a reflexionar por qué no se toma en cuenta esta afirmación en la educación, toda vez que las instituciones educativas requieren de un líder

que conduzca hacia el logro de la visión institucional. De acuerdo al mismo Álvarez, Manuel (2001), puede ser por tres razones: En las estructuras organizativas profesionales de tipo liberal, todo el mundo se siente líder. En la educación con más motivo.

Los profesores están capacitados para ejercer el liderazgo del aula con los alumnos.

Este liderazgo de hecho limita, relativiza o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo que pretenda a su vez liderar a los líderes. En caso de que alguien lo intente debe hacerlo desde el plano informal y de forma ocasional por alguien capaz de concitar intereses corporativos frente a intereses institucionales.

En la enseñanza que depende de una cultura administrativa cada funcionario sabe lo que tiene que hacer desde el punto de vista de procedimientos y normas.

Razones de tipo psicológico

La dinámica institucional impuesta para mejorar la calidad siempre genera tensiones en los involucrados, debido a que están acostumbrados a interactuar en una determinada cultura, entonces al cambiar las reglas los intereses tanto personales como institucionales entran en confrontación, pudiendo incluso desestructurar la organización y amenazar la calidad educativa que demanda la sociedad.

Por consiguiente la necesidad del líder que armonice los objetivos institucionales y los intereses personales es evidente. Esta labor no la puede llevar a cabo un director técnico, es labor del líder, ya sea informal, y como tal procedente del mismo equipo, o formal, procedente de la institución.

Razones de tipo profesional

Concerniente a estas razones existen dos aspectos que no se debe perder de vista cuando nos referimos a la calidad de la gestión en las instituciones educativas, y que permiten la eficacia institucional.

Una de ellas se refiere a la satisfacción del cliente (estudiante) y la otra a las relaciones humanas. Esto implica que para lograr calidad en las instituciones educativas tiene que haber un director que convenza y entusiasme a todo el personal a una mejor atención y satisfacción a los estudiantes y padres de familia. Por otro lado tenemos las buenas relaciones humanas que se promuevan en la organización.

2.8. Teorías y estilos de liderazgo

El liderazgo, hoy día constituye un aspecto de primordial importancia para el trabajo y desarrollo de los equipos y las organizaciones, no solamente con miras a la obtención de

los objetivos organizacionales programados, sino por el desarrollo integral y la satisfacción laboral que deben alcanzar todos los trabajadores, que les permita un correcto enfoque ante los cambios del entorno y un mejoramiento continuo de su desempeño y de los resultados de trabajo de la organización. A continuación detallaremos algunas de las teorías de liderazgo.

2.8.1. Teoría situacional o contingencial

Dentro de estas teorías, presentamos la de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, citado por Alvarado Oyarce, Otoniel (2003), por considerarse más relevante y adecuado a nuestro tiempo. Al respecto Robbins, Stephen P. (1999) refiriéndose a esta teoría sostiene que: “El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en la disponibilidad de los seguidores (Q). El énfasis en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores (Q).

El término disponibilidad se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas”.

Como se puede apreciar esta teoría se basa en la aplicación de dos variables: la madurez laboral y la madurez psicológica del subalterno. La madurez laboral dado por el nivel de habilidad, destreza y aprestamiento que evidencia al realizar sus tareas cotidianas; y la madurez psicológica evidenciada por la confianza en sí mismo y que por tanto hace que dicha persona se sienta muy segura.

Basado en la madurez que manifiestan los subordinados, el líder que los dirige debe adecuar su estilo a dicha situación. Así puede orientar su atención y esfuerzo hacia las tareas que realizan o hacia las relaciones con y entre ellos. Significa que cuanto mayor sea la madurez mayor debe ser el nivel de información a proporcionar y menor la asignación de tareas y viceversa; esto en razón a que debería posibilitarle tiempo necesario al subalterno maduro para que oriente sus energías al desarrollo cualitativo de sus trabajos, para que aporten ideas creativas y opiniones positivas para mejorar la calidad y eficiencia institucional. Al contrario, al subalterno inmaduro mantenerlo permanentemente ocupado, antes que informado, para volcar sus energías en un mejor rendimiento.

De acuerdo con esta teoría los autores proponen cuatro estilos de liderazgo, a saber:

EL INFORMATIVO: aplicable cuando el subordinado está en proceso de aprendizaje (inmaduro), considera una baja relación pero una gran orientación a la tarea.

EL PERSUASIVO: cuando el subordinado es más competente (un tanto más maduro) se concede mayor importancia tanto a la realización como a la tarea.

EL PARTICIPATIVO: cuando el subordinado ha logrado un mayor grado de madurez la orientación o énfasis a la tarea es un tanto más baja (se asume que ellos solos pueden trabajar) y más bien se enfatiza en las relaciones.

EL DELEGATORIO: corresponde a un alto grado de madurez, por lo que se le puede delegar tareas sin necesidad de tanto control y también debido a la alta confianza y seguridad requieren de poca atención a las relaciones.

En síntesis esta es una teoría de aplicación evolutiva y diferenciada del liderazgo de acuerdo a como vaya desarrollando la madurez del subordinado.

2.8.2. Teoría del liderazgo transformacional

En la actualidad se enfatiza con frecuencia de este nuevo tipo de líder, probablemente como respuesta a los enfoques situacionales, tratando de revalorar el estudio del liderazgo centrado en el líder como persona, por cuanto éste ha ido perdiendo importancia en la teoría al ser estudiado conjuntamente con las demás situaciones condicionantes del liderazgo, las tareas y los seguidores.

Se atribuye a Gerald Burns como el iniciador del concepto y como continuador a Bernard Bass, citado por Alvarado Oyarce, Otoniel (2003), quienes consideran que la necesidad de cambios radicales en valores y patrones de comportamiento obligan a la presencia de nuevos líderes que sean capaces de crear y transmitir una

visión clara del futuro, de crear un clima social y una cultura organizacional que responda a los retos del futuro.

De ahí que Álvarez, Manuel (2001) define el liderazgo transformacional como:

“El rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en sus crecimiento y desarrollo profesional. El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la organización”.

De manera similar, Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F. (2005), nos dicen:

“Se conoce a los líderes transformacionales por mover y cambiar cosas ‘a lo grande’ al comunicar a sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de éstos, una visión especial del futuro. (Q). El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos”.

En efecto, el líder transformacional es capaz de motivar más allá de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de las tareas, logra trascender el interés individual de sus subalternos por el amor al equipo y a la organización, establece niveles de rendimiento expectantes y aumenta el nivel de necesidades para llegar hasta el de autorrealización. Asimismo, Palomo Vadillo, María Teresa

(2000) define como: “la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos antes de ser liderados” (9:43)

2.9. El director escolar líder

En el campo educativo es el director, el encargado de dinamizar a los equipos y a la organización en su conjunto para el logro de las aspiraciones, tanto particulares como del conjunto.

El impulso que realiza (director) lo hace considerando el desarrollo de cada individuo, potenciando al máximo sus capacidades, buscando la participación y compromiso de sus colaboradores. Todo este trabajo se desprende de una característica, una cualidad o una función que hoy en día viene cobrando mayor relevancia: el liderazgo. Pero el directivo escolar como líder, según opiniones de muchos expertos en la materia, debe centrar su labor prioritariamente en el aspecto pedagógico –delegar el aspecto administrativo A, a fin de lograr una educación de calidad; sobre lo cual Gento Palacios, Samuel (2002) manifiesta:

“El liderazgo que ha de ejercer el director de un centro educativo debe ser eminentemente pedagógico: (Q), su preocupación fundamental ha de ser la promoción de la potencialidad de los miembros del centro orientada a lograr una

educación de calidad que, en su conjunto y por menores, responda a una institución educativa de calidad”.

Como se aprecia en la cita anterior el líder educativo tiene como visión, el logro de una educación de calidad, reflejándose en resultados como: aprendizajes óptimos de los estudiantes, mejora de desempeños de los colaboradores (docentes, auxiliares y administrativos), eficiencia en el uso de recursos (materiales, financieros y tecnológicos), satisfacción de los padres de familia, opinión favorable de la población, entre otros. Por lo tanto es necesario profundizar en los roles que debe desempeñar, tanto como directivo y como líder. Al respecto Kotter, Jhon P. (1999) hace una diferencia entre ellos.

Lo ideal es que el director escolar sea un líder eficiente, de manera que desempeñe sus roles complementariamente según las circunstancias; tal como requiere una institución educativa de calidad.

En esa medida Lorenzo Delgado, Manuel (2004) luego de un análisis y sistematización de diversos estudios señala que, “el liderazgo es una competencia básica del director”; y por otro lado precisa las competencias específicas del factor liderazgo, que pasamos a citar:

Mantenimiento de un buen clima de relaciones humanas por la comunicación ágil entre los profesores y por el trabajo en equipo.

Motivación al profesorado, sobre todo con vistas al aprovechamiento de todas sus posibilidades personales y profesionales.

Creación de una visión institucional y de la enseñanza que sea coherente, global y compartida.

Otros ítems relativos a delegación de funciones y tomas de decisiones.

En ese sentido hoy en día considerando los cambios vertiginosos en el ámbito educativo, el director de una institución educativa debe tener una formación profesional exigente y contar con la experiencia respectiva; es decir, poseer las competencias y capacidades que requiere dicho cargo, ya que como puntualizamos anteriormente al decir de Fernández, Álvarez y Herrero (2002):

“El liderazgo educacional es el que ejercen los directivos centrados en el proceso enseñanza aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro”.

Asimismo, con la finalidad de resaltar el énfasis de los directores escolares en la labor del maestro para lograr óptimos aprendizajes, los mismos autores citan un estudio en la cual:

“Los directores de las dos escuelas de alto rendimiento eran definidos por el profesorado como líderes preocupados sobre todo por el rendimiento de los alumnos y dirigían personalmente la formación permanente de los profesores, delegaban el papeleo rutinario en sus ayudantes y se entrevistaban y observaban personalmente a cada profesor treinta veces a lo largo del año (Q)/ Por el contrario, los dos directores de las escuelas de bajo rendimiento, (Q) eran buenos administradores (Q). Su dedicación e interés por el profesorado eran escasos y muy pocas veces se comunicaban con ellos”.

Esto corrobora la importancia del liderazgo en las instituciones educativas, sus acciones del director deben orientarse a generar la mejora continua y sobre todo a formar integralmente a los educandos; al respecto Bandeira (2001) citado por Escamilla Tristán, Sergio Antonio (2006) señala:

“las acciones que caracterizan el liderazgo del director resultan de su poder de decisión, de la toma de decisiones compartidas, del conocimiento de lo que sucede en las aulas y del seguimiento del progreso de los alumnos”.

Por otra parte continuando con los trabajos de Fernández, Álvarez y Herrero (2002) tenemos algunas características del liderazgo educativo:

Respecto a la organización del tiempo y la agenda de trabajo: el director distribuye el tiempo priorizando sus objetivos en función de la necesidad que

tienen los profesores de comunicarse con ellos, de tal modo que delegan la responsabilidad burocrática en manos de un administrador o secretario.

Es decir, los directores dedican la mayor parte del tiempo a la relación personal con los padres de familia y los profesores para hablar de los alumnos, de la colaboración de los padres con el profesor, del trabajo en el aula, de los avances y dificultades del proceso educativo.

También coordinan el proceso de programación curricular, el proceso enseñanza aprendizaje y tutoría educativa para implicar al profesorado en proyectos de mejora.

De acuerdo con Mendoza Martínez (2005), el líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos. Comunica grandes expectativas, expresa propósitos importantes con gran sencillez.

Orienta a los seguidores a través de la acción, edificando confianza e inspirando la creencia sobre una causa.

Aumenta el optimismo, el entusiasmo y logra una mayor implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro.

Ofrece palabras alentadoras, aumenta el grado de optimismo y entusiasmo. Transmite la misión con soltura y seguridad. Conduce a altos niveles de actuación de los equipos.

Pes i Puig (1989) citado por Thieme Jara (2005), señala las siguientes acciones como típicas de este estilo: tratar a cada colaborador de acuerdo a sus individualidades, reconocer los logros o el trabajo bien hecho, entregar siempre apoyo y respaldo a sus colaboradores, transmitir información permanentemente, delegar funciones, incrementar responsabilidades, propiciar un buen clima laboral, fomentar el intercambio de experiencia intergeneracional, facilitar la participación en la toma de decisiones y fomentar el trabajo en equipo.

2.9.1. Estimulación intelectual

Se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos, para romper con los esquemas del pasado.

El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas. (Bass y Avolio, 1990, citado por Mendoza Martínez, 2005).

En términos generales el líder transformacional, alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas, haciendo hincapié en la

creatividad y la innovación. Crea un entorno flexible y abierto a aprender de la experiencia. Al respecto Bennis y Nanus (1985), citado por Thieme Jara (2005) señalan que un elemento crítico para fomentar la innovación y la creatividad es mantener la confianza en la organización.

Los procesos innovadores causan resistencia y se requieren numerosos intentos antes de ser aceptados. La confianza permite al líder preparar la organización para ser conducida en tiempos confusos.

2.9.2. Consideración individual

Se refiere a las habilidades del líder para tratar a los seguidores con cuidado y preocupación. Cada seguidor se siente valorado por su aportación. Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore.

El líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador.

Vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización.

En términos generales, presta atención personal, trata a cada trabajador de manera individual, dirige y aconseja. Mientras que el carisma de un líder puede atraer a los seguidores hacia una visión o misión, la consideración individual empleada por un líder contribuye también de manera significativa en lograr el potencial más amplio de los seguidores (Yammarino y Bass, 1990, citado por Mendoza Martínez, 2005).

2.9.3. Tolerancia psicológica

Se refiere al uso del sentido del humor como estrategia por el líder para resolver situaciones conflictivas en aspectos de relación humana. Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

2.10. Dimensiones de liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se basa en las buenas relaciones, usa la retroalimentación positiva o elogio y negativa o reprimenda. El liderazgo transformacional es el líder transformador, eminentemente partidario del cambio, de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de los subordinados.

2.10.1. Recompensa contingente

El líder recompensa a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. La recompensa es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.

Una recompensa puede tomar una gran variedad de formas materiales como premios por trabajo bien hecho, recomendaciones para aumentar sus remuneraciones, bonos y promociones; o inmateriales como reconocimiento público y honores por servicios prestados. Por otra parte, el líder también puede utilizar una gran variedad de formas de penalización cuando la tarea no se desarrolla satisfactoriamente (Bass, 1985, citado por Thieme Jara, 2005).

2.10.2. Dirección por excepción activo

El líder controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Está constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades.

2.10.3. Dirección por excepción pasivo

Caracteriza a los líderes que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados.

Hasta aquí hemos enunciado y descrito las dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional propuesto por Bass y Avolio, vale aclarar de acuerdo al modelo de liderazgo de rango completo (LRC), adecuando cada factor a la naturaleza de la investigación.

Ya que al decir de Bass y Avolio (2000) citado por Thieme Jara (2005) el modelo de liderazgo transformacional ha sido probado con éxito en muy distintos escenarios organizacionales y en diferentes culturas.

Esta teoría tiene mucha trascendencia hoy en día en la educación, es decir por la exigencia de una educación de calidad con equidad y por los constantes cambios e innovaciones, los cuales exigen que los directores asuman estilos de liderazgo que les permitan ser efectivos, para ello el liderazgo transformacional es la más pertinente.

Como lo señala Bass (1988) citado por Thieme Jara (2005) los directores eficaces deben considerar individualmente a los miembros del equipo directivo, a los profesores y alumnos. El conocimiento de las fortalezas de

cada uno y el apoyo que les brinda para superar sus debilidades le otorgan la fortaleza para liderar adecuadamente. Deben poseer un claro sentido de la misión de la institución integrando al profesorado y alumnado en él, ser persuasivos y plantearse metas altas de desempeño, motivar a sus seguidores para vencer el statu quo que haga posible la renovación pedagógica.

2.11. Gestión educativa: definición y dimensiones

En el marco de la praxis educativa se conjugan enfoques pedagógicos (especialmente de la enseñanza y del aprendizaje) y de la gestión, necesidades e intereses de los estudiantes, expectativas de los padres de familia, demandas sociales y políticas educativas; los cuales son concretizados en la práctica pedagógica por los docentes para lograr aprendizajes en los estudiantes con la finalidad de generar cambios y transformaciones en la cultura y la sociedad.

Es en ese sentido, la gestión, en las instituciones educativas dinamiza los recursos, procedimientos, acciones e instrumentos a fin de lograr los propósitos y metas institucionales. De ahí que es fundamental preguntarnos ¿qué entendemos por gestión educativa?, al respecto Borjas, Beatriz (2003) dice: “Entendemos por gestión un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Este sentido amplio de gestión abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado, y el proceso de control y evaluación.

En un centro educativo, sus actores (directivos, docentes, administrativos, obreros, padres y representantes, vecinos) actúan con intenciones diversas, a veces no explícitas, pero siempre enmarcadas en un propósito educativo: el que los educandos adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para que puedan desenvolverse en la vida; por consiguiente, de alguna manera, todos estos actores son responsables de la gestión de esos espacios de aprendizaje y convivencia”

En este caso se entiende a la gestión educativa como las acciones y procesos que ponen en práctica los actores dinamizadores del proceso educativo (especialmente el director líder) para el logro de propósitos comunes en las instituciones educativas, es decir, el aprendizaje integral (logro de competencias, capacidades, conocimientos y actitudes) de los educandos que les permitan interactuar con eficiencia y eficacia en la vida.

Sobre el mismo asunto, El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) viene sosteniendo:

“La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.

La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en

procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”.

Aquí, aparte de considerar a la gestión educativa como proceso, enfatiza la relación entre teoría – práctica educativa, incidiendo en la mejora continua de las prácticas educativas, por ende logrando los propósitos e ideales educativos. Este proceso debe tener lugar en todas las instancias del sistema educativo; desde luego respondiendo pertinentemente a su misión.

Por lo que, el mismo Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) agrega que la gestión educativa supone la interdependencia de:

“a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas”

Por otra parte, LUQUE, Mónica en Gestión educativa. Un camino para mejorar la calidad en nuestras escuelas. Dice: “en el ámbito de la escuela, la gestión educativa es una concepción global que permite y posibilita”.

Captar la realidad institucional de forma global, considerando su contexto y la participación democrática de los miembros de la comunidad educativa.

Establecer el proyecto educativo institucional (PEI), compuesto por acciones sistemáticas, permitiendo la integración como un todo de las dimensiones pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria; considerando que la dimensión pedagógica es el eje y marco de referencia de las demás dimensiones.

Reconocer que la misión de la institución educativa está focalizada en sus destinatarios y en el logro de más y mejores aprendizajes para ellos.

Alcanzar como finalidad el logro de la calidad de la educación con equidad.

Analizar las prácticas y generar cambios en cultura institucional.

Institucionalizar la mejora continua de la calidad educativa.

Por otro lado, de acuerdo con LUQUE, Mónica en la gestión educativa se considera cuatro dimensiones básicas: dimensión pedagógica, institucional u organizacional, administrativa (recursos) y comunitaria.

Los cuales pasamos a describir.

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Es el componente más relevante, ya que, es el que le da sentido y encuadre a la función de la institución educativa. Hace referencia al conjunto de propuestas y prácticas de la enseñanza y de aprendizaje esenciales para alcanzar los objetivos que la institución pretende alcanzar, respondiendo así a las demandas que exige la sociedad.

Las propuestas se explicitan y formalizan a través de proyectos curriculares (PCI y PCA), temas transversales y subtemas que sean pertinentes con el contexto local, regional, nacional y mundial.

También en dichos proyectos se establecen y definen las competencias, los contenidos, las capacidades y actitudes, su organización y secuenciación, formas de diversificarlos, los recursos y estrategias, los procedimientos y criterios de evaluación.

Gestionar esta dimensión o dicho de otro modo, llevar adelante la gestión pedagógica implica entonces enfatizar la función que debe cumplir la institución educativa, es decir formar integralmente a todos los estudiantes, adecuando las propuestas a sus intereses y necesidades, y garantizando calidad y equidad en los aprendizajes de los estudiantes.

Asimismo se tendrá en cuenta los procesos de formación continua a fin de replantear las cuestiones básicas de la misión docente, posibilitando profesionalizar su función e innovar la práctica pedagógica.

Entonces, la dimensión pedagógica alude a la función principal de las instituciones educativas, es decir, el logro de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes; así como también a las actividades de formación y capacitación docente continua que desarrollan los directores y docentes, con la finalidad de retroalimentar la práctica educativa.

2.12. Modelos y enfoques de liderazgo

En el marco de la perspectiva histórica de los diferentes modelos y enfoques de liderazgo, Rivas Tovar (2004) clasifica los modelos en dos tipos: clásicos y contemporáneos. Sobre la base de este trabajo se mostrarán aquellos de mayor relevancia.

Los resultados del trabajo mostraron que los estilos del liderazgo autocrático y democrático obtuvieron resultados favorables alternos. Sin embargo, en relación con los niveles de satisfacción de los integrantes del grupo el liderazgo democrático tuvo la mayor aceptación.

2.13. ¿Qué diferencias existen entre efectividad, eficiencia y eficacia?

Según la RAE:

Eficiencia es la «capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado».

Eficacia es la «capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera».

Efectividad es sinónimo de eficacia.

Estos tres términos vienen a significar prácticamente lo mismo. Sin embargo, el propio Drucker establece a lo largo de su obra una serie de diferencias fundamentales entre estas tres palabras, lo cual nos permite una claridad conceptual mucho mayor:

Eficiencia es «hacer bien las cosas», es decir, hacer las cosas buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. La eficiencia tiene que ver con «cómo» se hacen las cosas.

Eficacia es «hacer las cosas correctas», es decir, hacer las cosas que mejor conducen a la consecución de los resultados. La eficacia tiene que ver con «qué» cosas se hacen.

Efectividad es «hacer bien las cosas correctas», es decir, hacer las cosas de forma eficiente y eficaz. La efectividad tiene que ver con «qué» cosas se hacen y con «cómo» se hacen esas cosas.

Por eso, la efectividad que plantea Drucker persigue encontrar un término medio con sentido, un punto de equilibrio ideal entre eficiencia y eficacia. La búsqueda de la efectividad impide que un exceso de foco en la eficiencia haga que no se llegue a alcanzar el resultado deseado o que no se alcance a tiempo. También impide que un exceso de foco en la eficacia pueda dar al traste con la rentabilidad del resultado, haciendo que no compense. Cuando trabajamos de forma efectiva, mantenemos el foco en el punto óptimo entre lo más eficiente y lo más eficaz.

24 mayo 2009 por Hugo

Estos conceptos que están relacionados con el rendimiento, beneficio o provecho de una actividad que tienen connotaciones diferentes:

- **La eficacia** hace referencia al impacto o efecto de una acción llevada a cabo en las mejores condiciones posibles o experimentales. En nuestro sector hace referencia al impacto o efecto de una acción sobre el nivel de salud o bienestar de la población, llevada a cabo en condiciones óptimas. Respondería a la cuestión sobre cuál es la capacidad esperada de un curso o acción sanitaria (bajo condiciones de uso y de aplicación ideales) para mejorar el nivel de salud de un individuo o colectivo
- **La eficiencia** se refiere a la producción de los bienes o servicios más valorados por la sociedad al menor coste social posible. Responde por tanto a la medida en que las consecuencias del proyecto son deseables desde la perspectiva económica. Supone en resumen maximizar el rendimiento (output) de una inversión dada.

En resumen la eficacia se mide en condiciones óptimas, y la eficiencia es la única que tiene en cuenta los costes de las inversiones.

Ver cuadro en anexo: **Diferencias entre eficiencia y eficacia**

2.14. Definición de desempeño de la docencia

El desempeño se puede definir como el cumplimiento del deber como algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente. Son múltiples las definiciones que se podrían hacer al respecto. Según Gutiérrez (2006) refiere:

“Una tarea vital del líder y su equipo es establecer el sistema de medición del desempeño de la organización, de tal forma que se tenga claro cuáles

son los signos de la organización, y con base en ellos se pueden encauzar el pensamiento y la acción a lo largo del ciclo de negocio en los diferentes procesos”. (p.30).

El proceso del desempeño laboral del docente es centrado en una tarea basada en la investigación continua de su propia actuación, de esta manera irá tomando conciencia de las situaciones que se le presentan lo cual se determina con su propia evaluación, así como también la evaluación del desempeño llevada a cabo por el director y el supervisor considerándose como una estrategia de motivación.

De igual manera, la labor a ser cumplida por el docente de la institución no solo está ligada a la remuneración económica, sino también es necesario tener en cuenta que para alcanzar el desempeño eficiente, los docentes tengan un alto nivel de compromiso, una mística de trabajo y lo conduzca a potenciar su nivel de vida profesional y personal. Para, Guerra-López (2007) “Definen a la mejora del desempeño como una perspectiva sistemática para mejorar la productividad y competencia, utilizando una serie de métodos y procedimientos para vislumbrar las oportunidades relacionadas con el desempeño de las personas” (p.206).

Dentro de ese marco de ideas, el desempeño laboral del docente es el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción, aunado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo. Según Corona (2000) el desempeño laboral “se asocia con

el rendimiento en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización (p.22).

Por ello, un buen director debe ocuparse de lograr en los docentes los niveles más altos de desempeño, lo cual plantea el coaching como estrategia gerencial, y en consecuencia motivarlos para que alcancen sus metas, esto induce a la estimulación y favorece el desarrollo profesional del docente, contribuye al mejoramiento de la misión pedagógica de las instituciones y favorece la formación integral de los niños y adolescentes.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1.Tipo de Investigación

ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Enfoque cuantitativo de carácter descriptivo

Un enfoque “esencialmente se trata de un tipo de acercamiento estratégico a un problema, su comprensión o intervención” (Lavell, 2014, p.5).

Esta investigación se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo, puesto que, por medio del instrumento se recolecta información cuantificable y luego se hace el análisis numérico con apoyo de la estadística descriptiva.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) un enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

En cuanto al diseño de la investigación, sería oportuno señalar que esta investigación se sitúa dentro de un diseño no experimental.

Según Hernández et al. (2010, p.120), “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea”.

Se trata de una investigación descriptiva, puesto que nos interesa profundizar sobre la importancia de la eficiencia y eficacia en el liderazgo del director y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario. En cuanto a las características

descriptivas, afirma Hernández Sampieri, R., et al (2006, p. 103) que: “busca especificar propiedades, características y rasgos importante de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo de población”.

La investigación cuantitativa tiene como objetivo obtener respuestas de la población a preguntas específicas. La finalidad empresarial sería la toma de decisiones exactas y efectivas que ayuden a alcanzar aquello que estábamos persiguiendo.

El método cuantitativo se suele aplicar en la fase final del proyecto. En este momento tenemos más datos para analizar y los resultados salen más exactos.

Además, las personas responsables de esta investigación suele ser ajenos al tema a tratar, pues sólo se centran en números desde un enfoque objetivo.

Las herramientas que se usan en este tipo de investigación son cuestionarios, encuestas, mediciones y otras técnicas para recoger datos numéricos o siempre medibles. Normalmente, la representación de esta información está reflejada en tablas.

3.2. Diseño de la investigación

Enfoque no experimental: Es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Con respecto al diseño no experimental Hernández et al. (2010, p.149), señala lo siguiente: "... se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos".

Por lo planteado, esta investigación es de diseño no experimental ya que en ella no se manipulan variables, y su meta es describir, analizar y predecir en base a la información recolectada acerca de la importancia de la eficiencia y eficacia en el liderazgo del director y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario de los cinco centros educativos de la zona N° 1 de la provincia de Herrera.

En estos tipos de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural y dependiendo en que se va a centrar la investigación, existen diferentes tipos de diseños en las que se puede basar el investigador.

Dadas las características de esta investigación, se sitúa principalmente como una de tipo descriptiva, puesto que aborda un hecho educativo como lo es la importancia de la eficiencia y eficacia en el liderazgo del director y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger

información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (...). (Hernández et al. 2010, p. 80)

En relación a lo antes mencionado, el estudio describe, de modo sistemático, las características de las poblaciones y de las variables en estudio, de cinco centros escolares de la zona N° 1 de la provincia de Herrera. Con este objetivo, se recaba la información sobre la base de una hipótesis y se analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Por ende, la investigación se clasifica como descriptiva por las siguientes razones:

- Se realiza análisis profundo de las variables en estudio, producto de los cuestionarios aplicados al personal involucrado.
- Se determina la importancia de la eficiencia y eficacia en el liderazgo del director y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario
- Se analiza la información recabada mediante la estadística descriptiva y se derivan las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

3.3. Fuentes de Información:

Las fuentes de donde proceden las informaciones son primarias y secundarias.

Las fuentes primarias se detallan a continuación: supervisores, directores, maestros.

Para efectos de esta investigación las cinco escuelas de la zona número 1 de la provincia de Herrera constituyen las fuentes primarias de información, cuya población es de diez (10) supervisores, veinte (20) directores y subdirectores y de 100 maestros de grado. Se describen como fuentes primarias, ya que la información es suministrada de manera

directa, transparente y porque no ha sido manipulada por ninguna persona anteriormente.

Para ampliar dicho concepto citamos a:

Silvestrini y Vargas (2008, p.2): dice que las fuentes primarias son aquellas que contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por alguien más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa.

Como podemos observar las fuentes primarias, son los documentos más confiables, a la hora de adquirir cierto tipo de información.

3.3.1 .Población y muestra

Para mejor comprensión se puede expresar de la siguiente manera:

Como muestra está el presente cuadro:

- La población de Supervisores: es de $N_d = 10$, y luego la muestra seleccionada es de $n_d = 10$; que equivale al 100 % de dicha población estudiada o investigada.
- La población de directores y subdirectores: es de $N_d = 10$, y luego la muestra seleccionada es de $n_d = 10$; que equivale al 100% de dicha población estudiada o investigada.
- La población de docentes: es de $N_d = 135$ y luego la muestra seleccionada de $n_d = 100$; que equivale a 74% de dicha población estudiada o investigada.

Las Fuentes secundarias a continuación se detallan.

Silvestrini (2008) nos dice que las fuentes secundarias, están especialmente diseñadas, para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos.

Como podemos observar, las fuentes primarias, ya han sido manipuladas pero esto no quiere decir, que sean fuentes dudosas. Estas fuentes son igual de acreditadas que las fuentes primarias y están sujetas a revisión.

Buornocore (1976) nos dice que las fuentes secundarias son aquellas que contienen datos o informaciones reelaboradas o sintetizadas.

Estas tienen como objetivo facilitar a los lectores la información primaria, y que estos las puedan entender de una manera incluso hasta más sencilla.

Las fuentes secundarias, pueden ser utilizadas en los trabajos para ampliar el contenido del mismo y para confirmar nuestros descubrimientos.

Como características de las fuentes secundarias, podemos nombrar las siguientes:

- Son tan fiables como las fuentes primarias
- Su base se encuentra en las fuentes primarias
- Implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación.

Las fuentes secundarias que se utilizaron, se mencionan a continuación:

- Material impreso, sitios web, revistas .

Las muestras han sido seleccionadas con un tipo de muestreo intencional o no probabilístico. Esto es posible cuando se definen las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/ o mecánica de las unidades de análisis.

3.4 Variables

De acuerdo con las hipótesis formuladas de siguiente investigación determina dos variables: X_1 Eficiencia y eficacia del liderazgo y X_2 Desempeño de la docencia y las mismas son definidas en forma conceptual y operacional.

A continuación las definiciones de las variables

La variable X_1 Eficiencia y eficacia del liderazgo:

Conceptualmente, el autor “Reinaldo O. Da Silva, [5]. La eficacia la define como: " la que está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado"

Operacionalmente, la variable eficacia se define como:

Es una medida del logro de resultados, el cumplimiento de objetivos, es hacer las cosas de manera correcta.

Conceptualmente, el término eficiencia el autor Reinaldo O. Da Silva, [5]. “se inclina a decir que eficiencia implica operar de una determinada forma en la cual todos los recursos se utilicen de la manera más adecuada posible.

En cuanto a lo la definición operacional se derivan las siguientes: es aquella que implica una relación positiva. El uso de los recursos del proyecto y se debe alcanzar la meta estipulada.

➤ Liderazgo

Conceptualmente el desempeño de la docencia Robbins; 1993(p.87) la define como: la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas.

"Como los puestos administrativos implican cierto grado de autoridad formal, es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo, por solo ocupar un puesto en la organización, sin embargo, no todos los líderes, son administrativos ni para tal caso, todos los administradores son líderes"

Operacionalmente, el liderazgo se enfoca hacia:

Aquella visión de futuro, motivación para el trabajo confianza en sí mismo y los demás trabaja enfocado en las competencia política y tiene su propio estilo de liderazgo bien definido.

X2 Desempeño de la docencia

Conceptualmente, Chiroque, 2006, la define como:

“desempeño” hace alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. En este sentido, la “El desempeño de la docencia” hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo”.

Operacionalmente, se enmarca de la siguiente manera:

Es aquella obligación inherente a su profesión que cada maestro debe tener siguiendo el proceso evaluativo de las prácticas, califica la calidad profesional y mide variadas cualidades

Matriz de variables de estudio

VARIABLES	CONCEPTO	CONCEPTUAL	OPERACIONAL
<ul style="list-style-type: none">• Eficiencia y la eficacia del liderazgo.(X₁)	<p>Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" [5].</p> <p>http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html 4-6-2012</p>	<p>Se definen de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none">✚ Es una medida del logro de resultados✚ Es el cumplimiento de objetivos✚ Es hacer las cosas correctas❖ Al uso racional de los medios para alcanzar un	

	<p>Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva" [6].</p> <p>http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html 4-6-2012</p> <p>Finalmente, el Diccionario de la Real Academia Española nos brinda el siguiente significado de Eficacia: (Del lat. <i>efficacia</i>). Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera [7].</p> <p>http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html 4-6-2012</p>	<p>objetivo</p> <p>❖ La relación entre los recursos es la única que tiene en cuenta los costes de las inversiones.</p>
--	---	--

	<p>La eficiencia se refiere a la producción de los bienes o servicios más valorados por la sociedad al menor coste social posible. Responde por tanto a la medida en que las consecuencias del proyecto son deseables desde la perspectiva económica. Supone en resumen maximizar el rendimiento (output) de una inversión dada.</p> <p>http://www.monografias.com/trabajos/caleduretos/caleduretos.shtml#top</p> <p>El término eficiencia el autor Reinaldo O. Da Silva se inclina a decir que eficiencia implica operar de una determinada forma en la cual todos los recursos se utilicen de la manera más adecuada posible.</p> <p>http://definicion.de/eficiencia/</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implica una relación positiva. ❖ Uso de los recursos del proyecto. ❖ Alcanzar la meta estipulada. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Visión de futuro ➤ Motivación para el trabajo ➤ Confianza ➤ Competencia política ➤ Estilo de liderazgo
--	--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de docencia(X₂) 	<p>Consultado: 7/6/2012</p> <p>El liderazgo consiste en la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. "Como los puestos administrativos implican cierto grado de autoridad formal, es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo, por solo ocupar un puesto en la organización ... Sin embargo, no todos los líderes, son administrativos ni para tal caso, todos los administradores son líderes" (Robbins; 1993: 382).</p> <p>http://www.monografias.com/trabajos64/variables-definicion-ejemplo/variables-definicion-ejemplo2.shtml 6-6-2012</p> <p>El desempeño se puede definir como</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Obligación inherente a su profesión. ✚ Proceso evaluativo de las prácticas ✚ Califica la calidad profesional ✚ Mide variadas cualidades
---	---	--

	<p>el cumplimiento del deber como algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente.</p> <p>Cuando hablamos de “desempeño” hacemos alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. En este sentido, la “El desempeño de la docencia” hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo. (Chiroque, 2006)</p> <p>El desempeño de la docencia l califica la calidad profesional con la que se</p>	
--	---	--

	<p>espera que haga el profesor de educación, mide variadas cualidades como pueden ser: Hombre mujer, conductas en el trabajo, puntualidad, comportamiento, disposición para el trabajo, disciplina, compromiso institucional, desarrollo pedagógico, innovación. (De la cruz, 2008)</p>	
--	---	--

3.5. Técnicas e Instrumentos para recabar información.

Existen diversas maneras para recolectar los datos en la investigación. Eso depende de los objetivos del estudio la investigación que se realiza se recaba información mediante cuestionario aplicados a supervisores, directores y docentes. Los ítems son elaborados con preguntas motivadoras, abierta, cerrada, en batería y de evaluación.

Además se realiza entrevista con características semiestructurada aplicadas a supervisores, directores.

Esta información será analizada mediante el programa SSPS 20, en donde se elabora una base de datos.

3.6. Procedimiento

Toda investigación necesita de un proceso sistemático como los siguientes aspectos:

Los procedimientos que se utilizó en la investigación.

- Elaboración del Diseño de la investigación,
- Determinación de la muestra,
- Definición de población,
- Determinación de las muestras, elaboración de técnicas e instrumentos,
- Validación, realización de entrevistas y aplicación de cuestionarios semi estructurado que permitan recoger información.
- Elaboración del informe borrador
- Elaboración del informe final,
- Elaboración de la propuesta,
- Divulgación de los resultados.

CAPÍTULO IV.

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis y presentación de los resultados

Para el procesamiento y análisis de los datos contenidos en los cuestionarios aplicados a supervisores, directores y docentes se utilizó el programa estadístico SPSS20. Primeramente, se hace un análisis descriptivo y para las variables se utilizan porcentajes. Los resultados se presentan en tablas de distribución de frecuencia y, posteriormente, los datos más relevantes se presentan en gráficas.

El cuestionario para Supervisores de Escuelas primarias incluye 23 ítems, para los directores 24 ítems y para docentes 19 ítems, los cuales han sido elaborado tomando algunas dimensiones de relevancia como datos generales, carisma, comunicación, otras.

A continuación se presenta las preguntas de identificación de la institución formuladas a Personal de Supervisión de la Regional de Herrera de Los Centros Educativos del Nivel Primario “Distrito de Chitré”, el análisis e interpretación de los datos obtenidos del instrumento N° 1 son los siguientes:

Para el siguiente análisis se han contemplado los resultados del Instrumento N°1 aplicado a los supervisores.

Tabla 1.Supervisores, Según Su Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	7	70%
Masculino	3	30%
Nº. De Supervisores	10	100%

FUENTE: Cuestionario a supervisores de La Regional de Educación de Herrera.2015

ELABORACIÓN: La Autora, Sara Saavedra

Predomina el sexo femenino del personal de supervisores para básica general primaria con un 70%, ante el masculino para básica con 30%, aunque en la muestra total hay más profesores del sexo femenino que del masculino.

Gráfico 1**Gráfico 2 distribución de supervisores por sexo**

FUENTE: Cuestionario a supervisores de La Regional de Educación de Herrera.2015

ELABORACIÓN: La Autora, Sara Saavedra.

Para el siguiente análisis se han contemplado los resultados del Instrumento N°1 aplicado a los supervisores.

Para el siguiente análisis se han contemplado los resultados del Instrumento N°1 aplicado a los supervisores.

Tabla 2. Supervisores, Según Su Edad

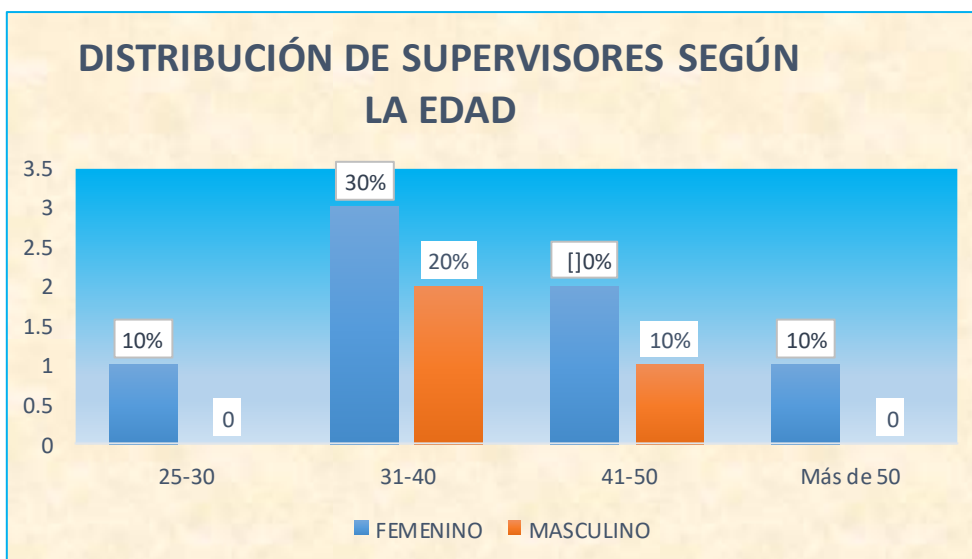
DISTRIBUCIÓN DE SUPERVISORES POR EDAD										
Edad	TOTAL		25-30		31-40		41-50		Más de 50	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Sexo	10	100	1	10	5	50	3	30	1	10
Femenino	7	70	1	10	3	30	2	20	1	10
Masculino	3	30	0	0	2	20	1	10	0	0

FUENTE: Cuestionario a supervisores de La Regional de Educación de Herrera.2015

ELABORACIÓN: La Autora, Sara Saavedra

La caracterización de los sujetos de estudio por edad permite conocer el posible grado de experiencia laboral y docente, así como la disponibilidad ante las distintas técnicas y habilidades tradicionales o innovadoras del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se observa en el grafico que el personal de supervisión de la planta docente se encuentra en el rango que corresponde a las edades de 31 a 40 años de edad; lo que permite reconocer que se cuenta con un personal de supervisión que aspira a consolidarse y establecerse a largo plazo.

Gráfico 2



FUENTE: Cuestionario a supervisores de La Regional de Educación de Herrera.2015

ELABORACIÓN: La Autora, Sara Saavedra

Para el siguiente análisis se han contemplado los resultados del Instrumento N°1 aplicado a los supervisores.

Tabla 3. Supervisores, según sus años de servicios

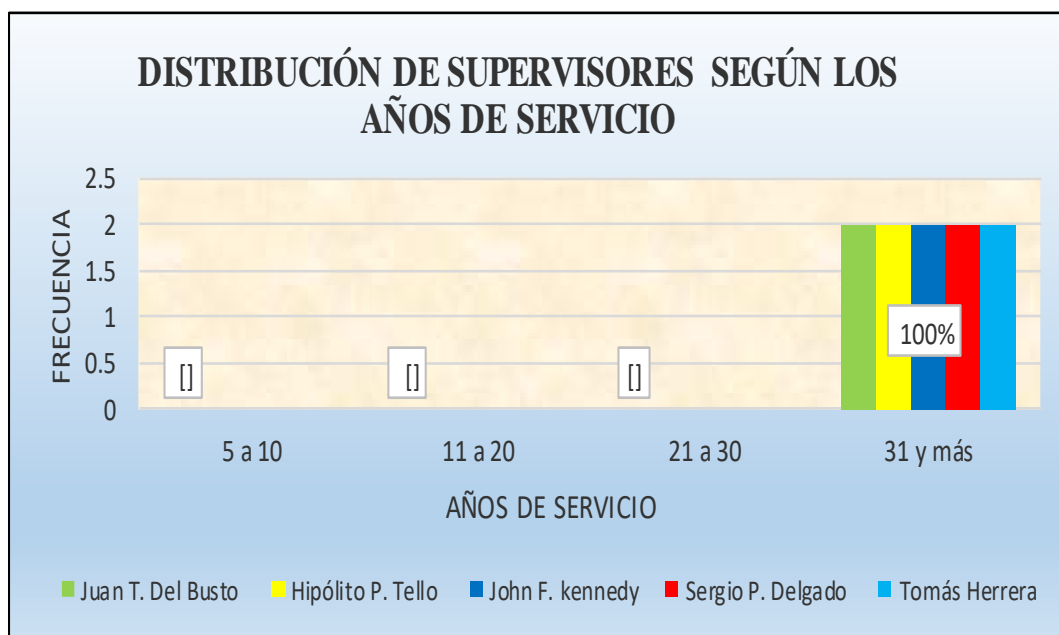
		Total		Años de servicio							
				5-10		11-20		21-30		31 y más	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	Total	10	100	0	0	0	0	0	0	10	100
Escuela	Juan T. Del Busto	2	100	0	0	0	0	0	0	2	100
	Hipólito P. Tello	2	100	0	0	0	0	0	0	2	100
	John F. Kennedy	2	100	0	0	0	0	0	0	2	100
	Sergio P. Delgado	2	100	0	0	0	0	0	0	2	100
	Tomás Herrera	2	100	0	0	0	0	0	0	2	100

FUENTE: Cuestionario a supervisores de La Regional de Educación de Herrera
ELABORACIÓN: La Autora, Sara Saavedra

De los supervisores participantes en el estudio, el 100 % tienen más de 31 años de servicio, esto corresponde a una cantidad de 10 supervisores.

Es importante los años de servicio de los supervisores, porque la eficacia y la eficiencia en el liderazgo del director contribuyen de manera positiva en el desempeño de los docentes de educación primaria, gracias a la extensa experiencia que los mismo tienen acerca del tema., lo que quiere decir que ya en estas escuelas hay supervisores con muchos años de experiencia.

. Gráfico 3



FUENTE: Cuestionario a supervisores de La Regional de Educación de Herrera

ELABORACIÓN: La Autora, Sara Saavedra.

Para el siguiente análisis se han contemplado los resultados del Instrumento N°1 aplicado a los supervisores.

Tabla 4. Opinión De Los Supervisores En Relación A Los Objetivos Del Centro.

DIMENSIÓN	FRECUENCIA					
	SI	f	%	NO	f	%
4. Considera usted que los directivos de escuelas primarias que pertenecen a esta Dirección Regional de Educación toman en cuenta los siguientes aspectos.						
4.1. Involucra a los demás en la consecución de los objetivos fijados por el centro.	10	10	100	0	0	0
4.2. Tiene muy claras las prioridades del centro.	10	10	100	0	0	0
4.3. Es capaz de conseguir que los demás se identifiquen con los objetivos del centro.	7	7	70	3	3	30
4.4. Cuenta con la confianza de los maestros(as) para lograr los objetivos del centro.	8	8	80	2	2	20

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Todos los supervisores manifestaron su opinión en relación a los objetivos del centro.

Diez (100%) supervisores declararon que involucra a los demás en la consecución de los objetivos fijados por el centro, Diez (100%) Tiene muy claras las prioridades del centro, Siete (70%) Es capaz de conseguir que los demás se identifiquen con los objetivos del centro; mientras Tres (30%) no es capaz de conseguir que los demás se identifiquen con los objetivos del centro, Ocho (80%) Cuenta con la confianza de los maestros(as) para lograr los objetivos del centro, en cambio un Dos (20%) No cuenta con la confianza de los maestros(as) para lograr los objetivos del centro.

Gráfico 4

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Para el siguiente análisis se han contemplado los resultados del instrumento N°1 aplicado a los supervisores.

Tabla 5. Fomenta La Participación Del Personal Docente

Año 2015	ESCUELAS									
DIMENSIÓN	Juan T. Del Busto		Hipólito P. Tello		John F. Kennedy		Sergio P. Delgado		Tomás Herrera	
5. Fomenta la participación del personal docente	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
5.1. Mantiene informados a los demás de lo que sucede en el centro.	2	0	2	0	2	0	1	1	2	0
5.2. Involucra a los maestros(as) en la resolución de problemas.	1	1	1	1	2	0	2	0	2	0
5.3. Mantiene un equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los intereses/necesidades de los maestros(as).	1	1	1	1	2	0	2	0	2	0
5.4. Mantiene una relación adecuada con el Consejo Escolar y la Administración Educativa	2	0	2	0	2	0	2	0	1	1
5.5. Consigue que los maestros(as) trabajen en equipo.	2	0	2	0	1	1	2	0	2	0
5.6. Pone los medios necesarios para que los maestros(as) consideren que el éxito del centro depende de las actuaciones conjuntas más que de las actuaciones individuales en las aulas.	2	0	2	0	2	0	1	1	1	1
5.7. Solicita y toma en cuenta las ideas de los maestros(as) para mejorar el centro.	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0

5.8. Consigue que todos los maestros(as) se impliquen en las experiencias de innovación que se realizan en el centro.	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
5.9. Fomenta una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre los maestros(as).	2	0	2	0	2	0	1	1	1	1
5.10. Propicia un espíritu de colaboración y compañerismo entre los maestros(as) del centro.	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Tabla 5.1. Mantiene Informado A Los Demás De Lo Que Sucede En El Centro.

5.1. Mantiene informados a los demás de lo que sucede en el centro.				
ESCUELAS	SI	f	NO	f
Juan T. Del Busto	2	100	0	0
Hipólito P. Tello	2	100	0	0
John F. Kennedy	2	100	0	0
Sergio P. Delgado	1	50	1	50
Tomás Herrera	2	100	0	0

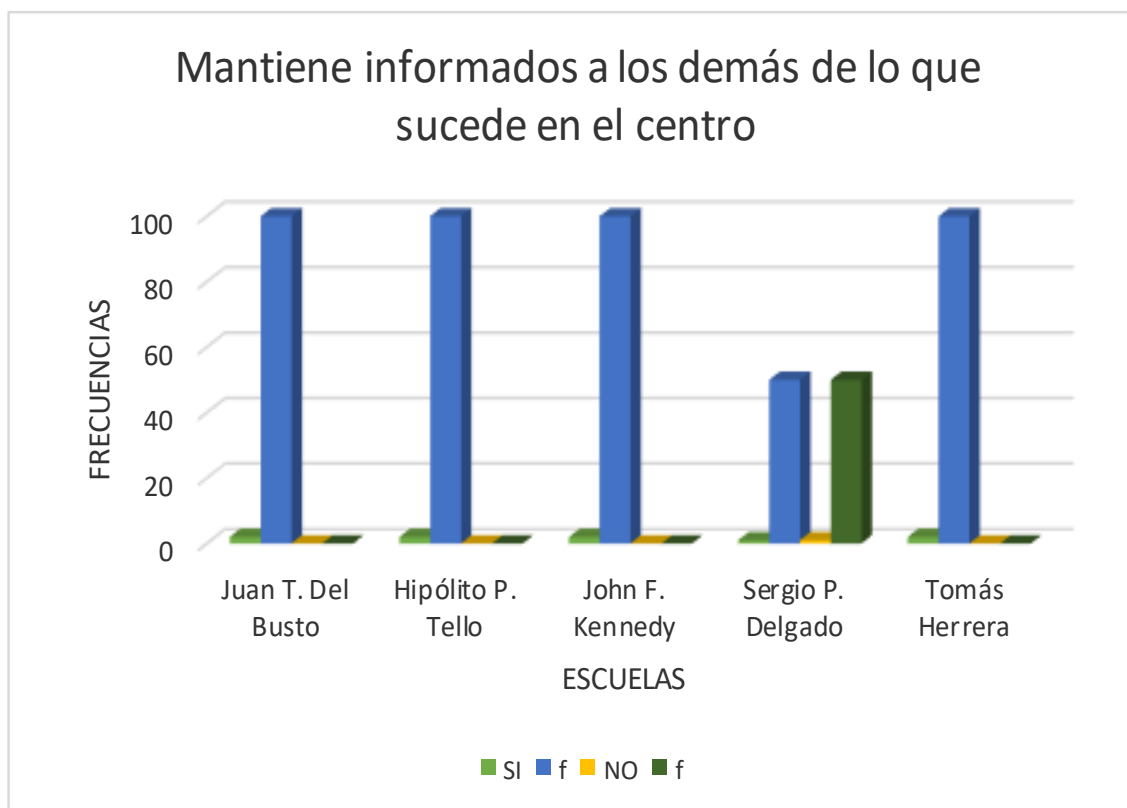
Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

La mayoría de los supervisores de las escuelas, participantes en el estudio: 5 centros educativos, cuatro de ellas arrojan la siguiente interpretación: Juan T. Del Busto Dos (100%), Hipólito Pérez Tello dos (20%), John F. Kennedy Dos (100%), Tomás Herrera Dos (100%), lo cual equivale a Ocho (80%); mientras el centro educativo Sergio Pérez Delgado solo uno (50%) que mantienen informados a los demás de lo que sucede en el centro

Es importante considerar la edad en este estudio, ya que existe la tendencia a pensar que cuanto más adulto es un maestro, menor desempeño tiene para el uso y manejo de los recursos tecnológicos en su aula o fuera de ella; sin embargo, los resultados de la investigación han demostrado que no es cierto.

Gráfico 5.1



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Tabla 5.2. Involucra A Los Maestro(As) En La Resolución De Problemas.

5.2. Involucra a los maestros(as) en la resolución de problemas.				
ESCUELAS	SI	f	NO	f
Juan T. Del Busto	1	50	1	50
Hipólito P. Tello	1	50	1	50
John F. Kennedy	2	100	0	0
Sergio P. Delgado	2	100	0	0
Tomás Herrera	2	100	0	0

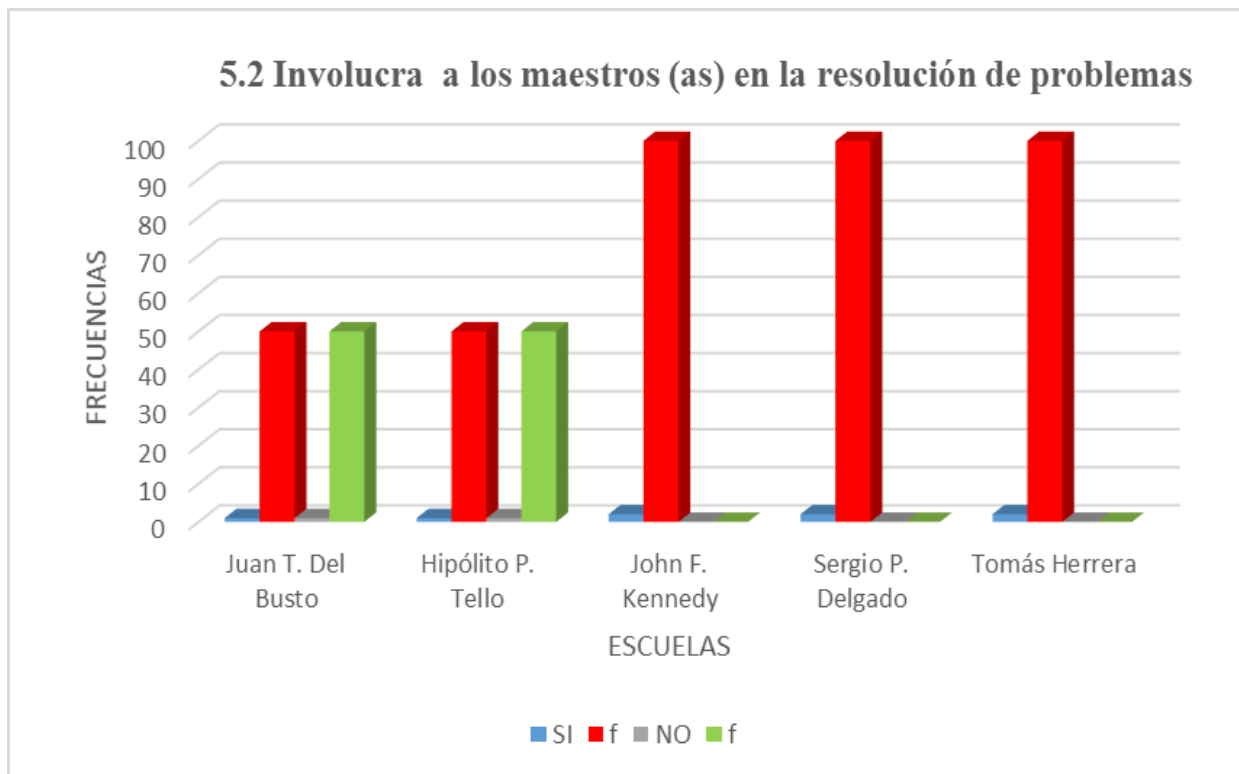
Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

La mayoría de los supervisores de las escuelas, participantes en el estudio: 5 centros educativos, cuatro de ellas arrojan la siguiente interpretación: John F. Kennedy Dos (100%), Tomás Herrera Dos (100%), Sergio Pérez Delgado solo dos (2) (50%) lo cual equivale a seis (6) (60%); mientras que dos centros educativos Juan T. Del Busto uno (1) (50%), Hipólito Pérez Tello uno (1) (50%), mantienen involucrado solo al 50% en la resolución de problemas del centro.

Es importante considerar en este estudio, que del 100% de los centros educativos el 60% involucran sus maestros en la resolución de problemas y han demostrado su efectividad en su desempeño.

Gráfico 5.2



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Tabla 5.3. Mantiene Un Equilibrio Entre Los Objetivos/Necesidades Del Centro Y Los Intereses De Los Maestros.

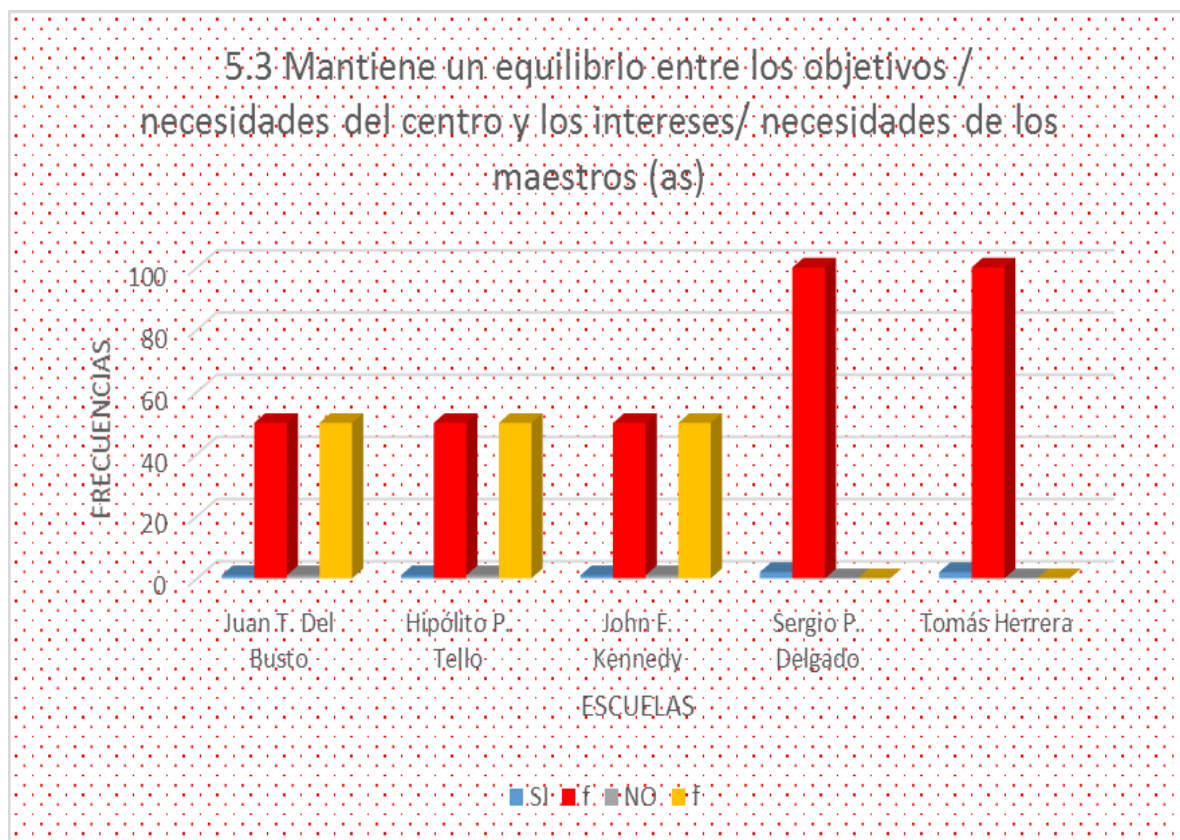
5.3. Mantiene un equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los intereses/necesidades de los maestros(as).				
ESCUELAS	SI	f	NO	f
Juan T. Del Busto	1	50	1	50
Hipólito P. Tello	1	50	1	50
John F. Kennedy	1	50	1	50
Sergio P. Delgado	2	100	0	0
Tomás Herrera	2	100	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

En esta tabla, se puede apreciar que los centros educativos Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello y la John F. Kennedy solo Mantiene un 50% en el equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los intereses/necesidades de los maestros(as). Lo que quiere decir que estos centros no cuentan en su totalidad con este equilibrio. Mientras dos centros si mantiene un equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los intereses/necesidades de los maestros(as), contando con la aprobación de su personal.

Gráfico 5.3



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Tabla 5.4. Mantiene Una Relación Adecuada Con El Consejo Escolar Y La Administración.

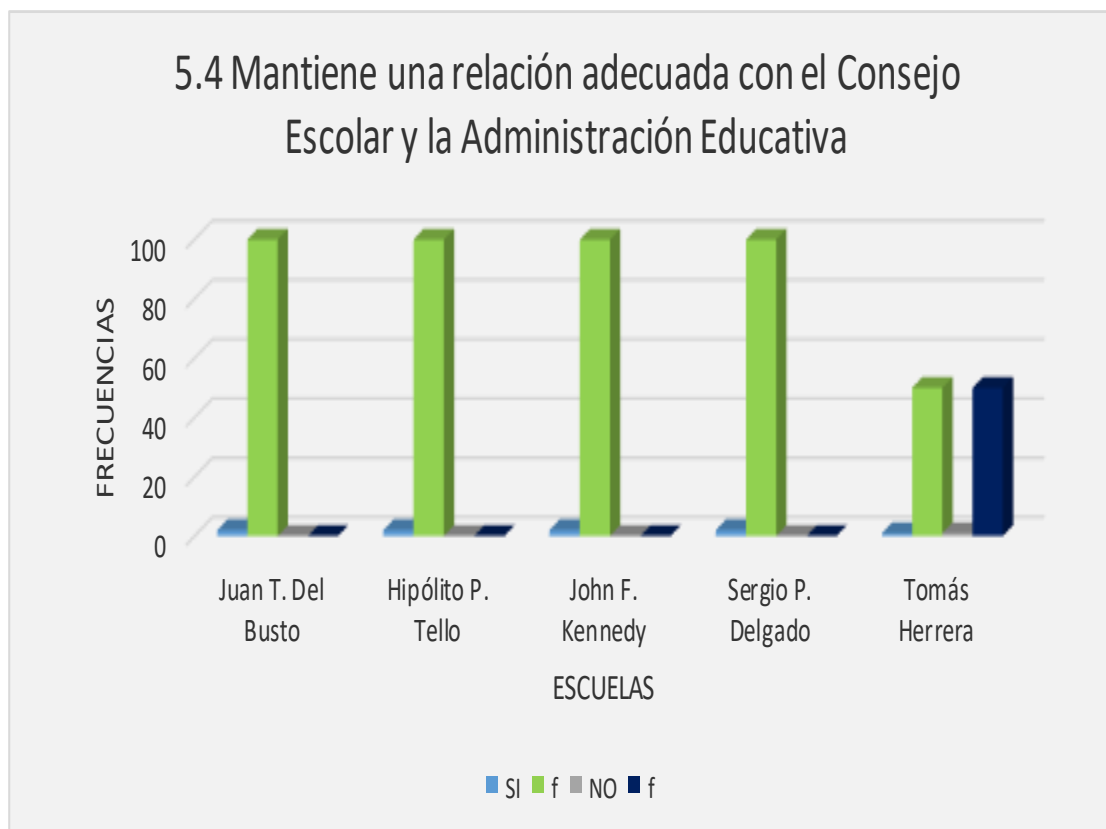
5.4. Mantiene una relación adecuada con el Consejo Escolar y la Administración Educativa				
ESCUELAS	SI	f (%)	NO	f (%)
Juan T. Del Busto	2	100	0	0
Hipólito P. Tello	2	100	0	0
John F. Kennedy	2	100	0	0
Sergio P. Delgado	2	100	0	0
Tomás Herrera	1	50	1	50

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

En esta tabla, se puede apreciar, que la mayoría de los centros educativos cuatro(4), mantiene una relación adecuada con el Consejo Escolar y la Administración Educativa, siendo esto un gran porcentaje de aceptación en cuanto a la eficiencia y eficacia de los que dirigen los mismos. Mientras uno (1) centro educativo, Tomás Herrera solo cuenta con un 50 % de mantener una relación adecuada con el Consejo Escolar y la Administración Educativa.

Gráfico 5.4



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Tabla 5.5. Consigue Que Los Maestros(As) Trabajen En Equipo.

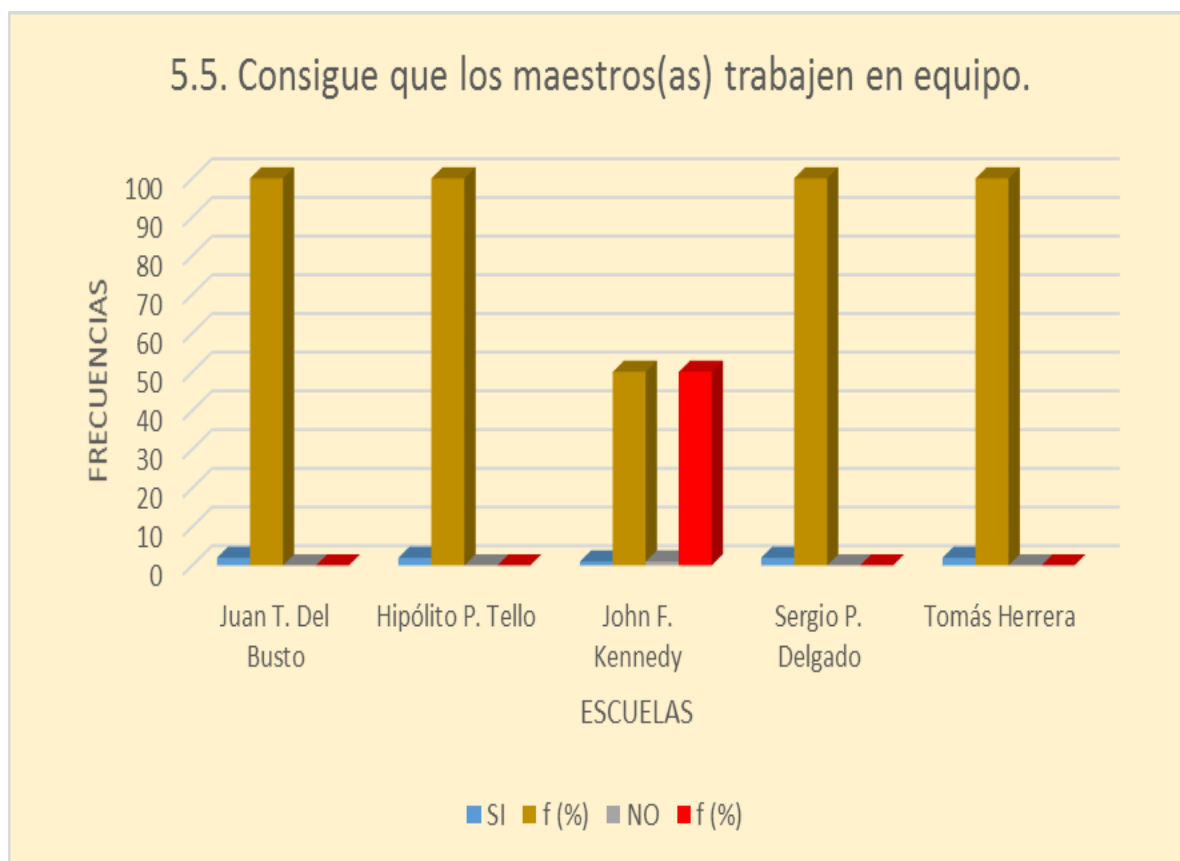
5.5. Consigue que los maestros(as) trabajen en equipo.				
ESCUELAS	SI	f (%)	NO	f (%)
Juan T. Del Busto	2	100	0	0
Hipólito P. Tello	2	100	0	0
John F. Kennedy	1	50	1	50
Sergio P. Delgado	2	100	0	0
Tomás Herrera	2	100	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera . Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

La mayoría de los supervisores de las escuelas participantes en el estudio: 100, que pertenecen a la zona N° 1, coinciden que el noventa (90 %) de estos centros logran que sus maestros trabajen en equipo.

Gráfico 5.5



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Tabla 5.6. Pone Los Medios Necesario Para Que Los Maestros (As) Consideren Que El Éxito Del Centro Depende De Las Necesidades Conjuntas Mas Que Las Actuaciones Individuales

5.6. Pone los medios necesarios para que los maestros(as) consideren que el éxito del centro depende de las actuaciones conjuntas más que de las actuaciones individuales en las aulas.				
ESCUELAS	SI	f (%)	NO	f (%)
Juan T. Del Busto	2	100	0	0
Hipólito P. Tello	2	100	0	0
John F. Kennedy	2	100	0	0
Sergio P. Delgado	1	50	1	50
Tomás Herrera	1	50	1	50

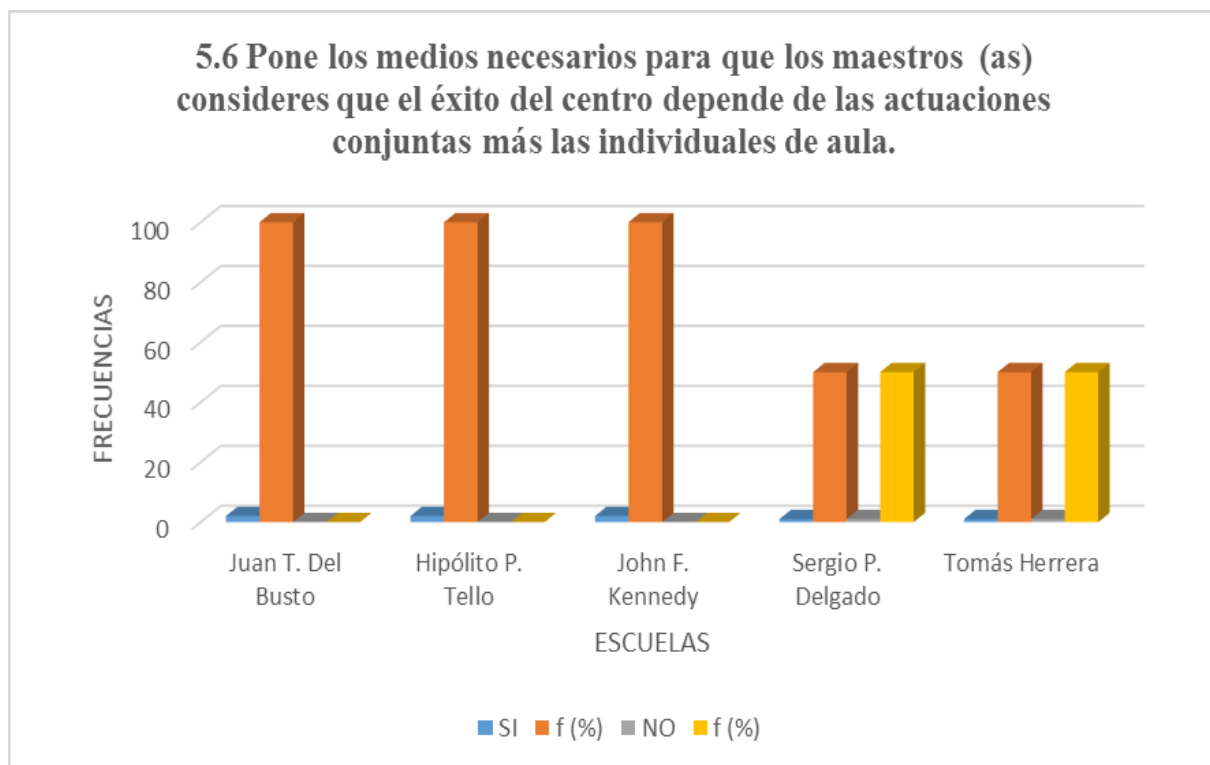
Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

De las cinco (5) escuelas, tres de ella tuvo mayor participación en cuanto a si pone los medios necesarios para que los maestros(as) consideren que el éxito del centro depende de las actuaciones conjuntas más que de las actuaciones individuales en las aulas.

Siendo este dato muy significativo, debido a que le brinda las herramientas necesarias para el logro de los objetivos de los centros que participan en este cuestionario.

Gráfico 5.6



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Tabla 5.7. Solicita Y Toma En Cuenta Las Ideas De Los Maestros (As) Para Mejorar El Centro.

5.7. Solicita y toma en cuenta las ideas de los maestros(as) para mejorar el centro.				
ESCUELAS	SI	f (%)	NO	f (%)
Juan T. Del Busto	2	100	0	0
Hipólito P. Tello	2	100	0	0
John F. Kennedy	2	100	0	0
Sergio P. Delgado	2	100	0	0
Tomás Herrera	2	100	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

De las escuelas participantes en el estudio, han reflejado; según la opinión de estos supervisores que cuentan con un cien (100%) por ciento, en cuanto a que solicita y toma en cuenta las ideas de los maestros(as) para mejorar el centro.

Gráfico 5.7

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra.

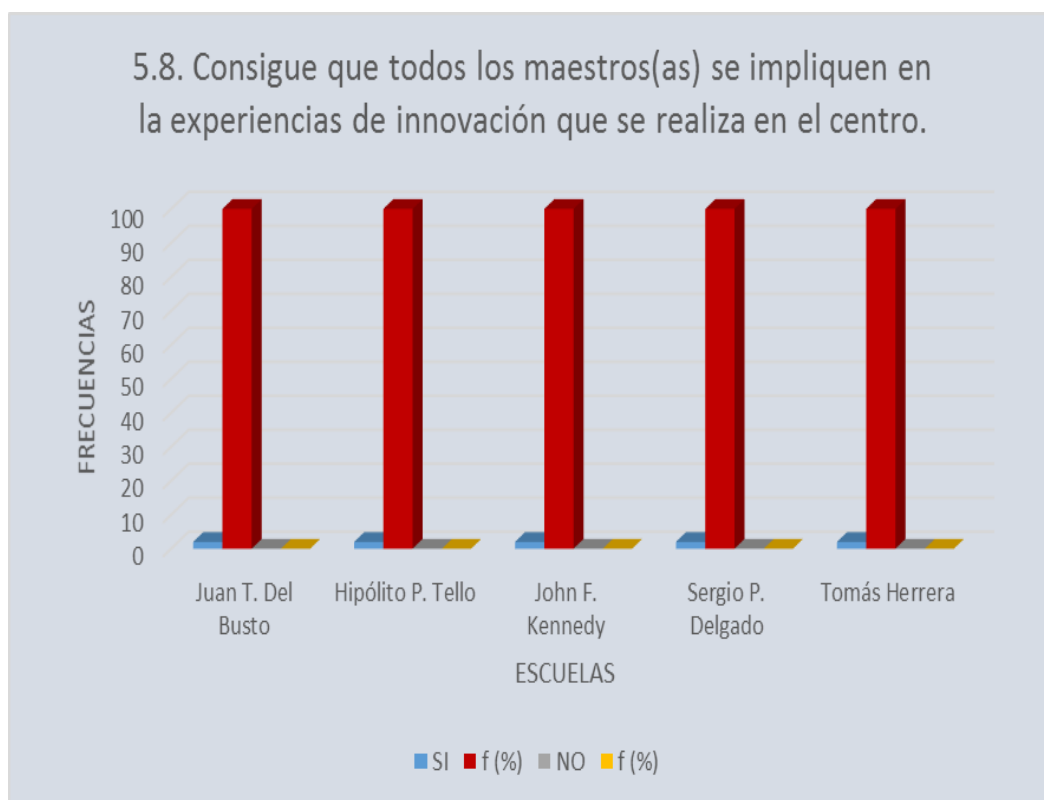
Tabla 5.8. Consigue Que Los Maestros(As) Se Impliquen En Las Experiencias De Innovación Que Se Realizan En El Centro.

5.8. Consigue que todos los maestros(as) se impliquen en las experiencias de innovación que se realizan en el centro.				
ESCUELAS	SI	f (%)	NO	f (%)
Juan T. Del Busto	2	100	0	0
Hipólito P. Tello	2	100	0	0
John F. Kennedy	2	100	0	0
Sergio P. Delgado	2	100	0	0
Tomás Herrera	2	100	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera . Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

La mayoría de los supervisores que visitan estas escuelas, coinciden que los directores de las mismas obtuvieron un 100% debido a que consiguen que todos los maestros(as) se impliquen en las experiencias de innovación que se realizan en el centro. Se sienten muy satisfechos con la labor que realizan estos centros educativos en cuanto a esta dimensión.

Gráfico 5.8

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Tabla 5.9. Fomenta Una Cultura De Colaboradores Y Trabajo En Equipo Entre Los Maestro(As)

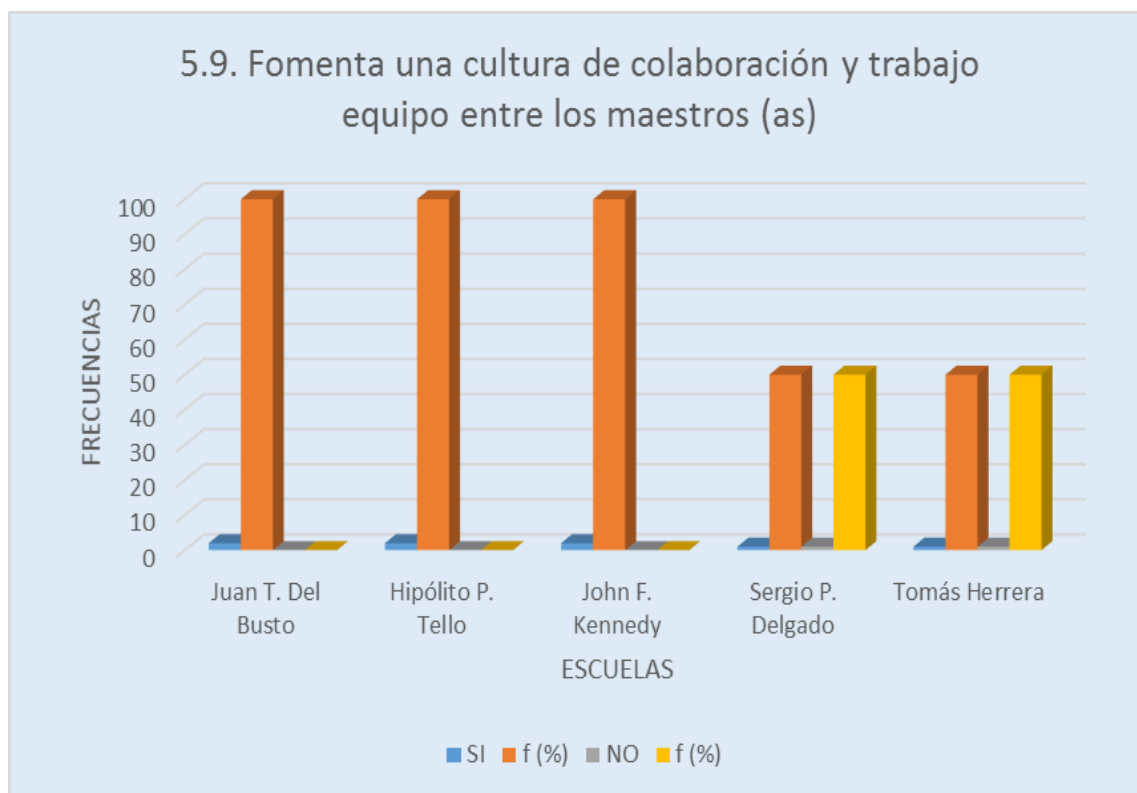
5.9. Fomenta una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre los maestros(as).				
ESCUELAS	SI	f (%)	NO	f (%)
Juan T. Del Busto	2	100	0	0
Hipólito P. Tello	2	100	0	0
John F. Kennedy	2	100	0	0
Sergio P. Delgado	1	50	1	50
Tomás Herrera	1	50	1	50

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

La opinión que tienen los supervisores de las cinco escuelas en estudio, son diversas, esto puede tener relación con el hecho de que solo tres de estos centros educativos fomentan una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre los maestros(as), mientras dos de ellas, siendo estas la escuela Sergio Pérez Delgado y la Tomás Herrera solo un 50% fomenta una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre los maestros(as). Situación que a su criterio hay que mejorar en estos centros.

Gráfico 5.9



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra.

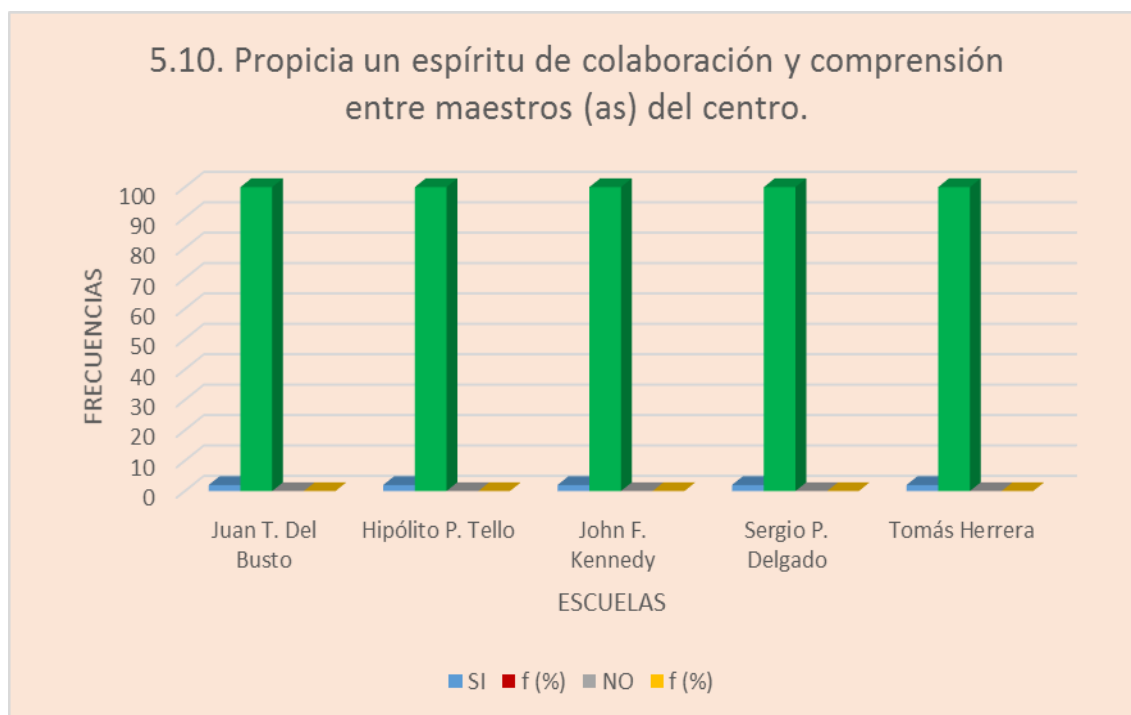
Tabla 5.10. Propicia Un Espíritu De Colaboradores Y Comprensión Entre Los Maestros(As)

5.10. Propicia un espíritu de colaboración y comprensión entre los maestros(as) del centro.				
ESCUELAS	SI	f (%)	NO	f (%)
Juan T. Del Busto	2	100	0	0
Hipólito P. Tello	2	100	0	0
John F. Kennedy	2	100	0	0
Sergio P. Delgado	2	100	0	0
Tomás Herrera	2	100	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra.

El 100% de los supervisores que suman 10 en su totalidad afirman que los centros educativos para este estudio, han podido vivenciar como se propicia un espíritu de colaboración y comprensión entre los maestros(as) del centro.

Gráfico 5.10

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Para el siguiente análisis se han contemplado los resultados del instrumento N°1 aplicado a los supervisores, en cuanto a la comunicación como la base de entendimiento.

Tabla 6. La Comunicación Como La Base De Entendimiento.

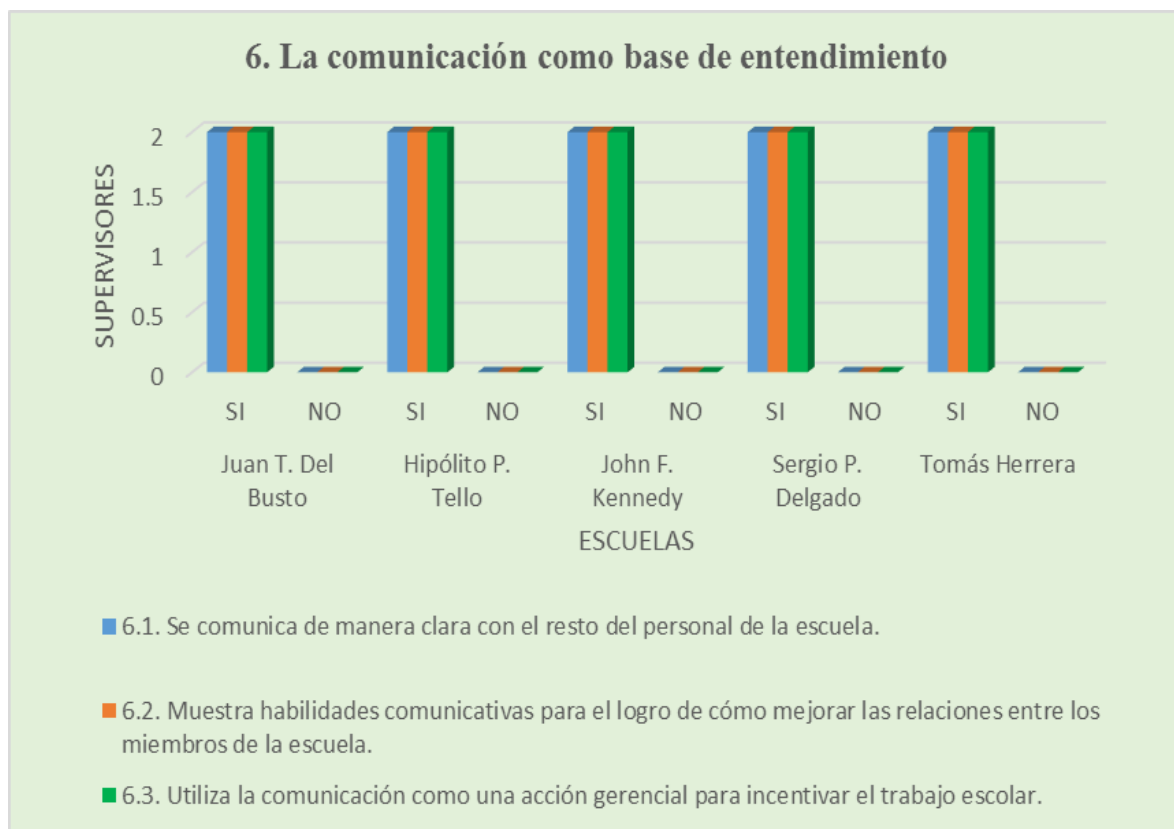
Año 2015	ESCUELAS									
DIMENSIÓN	Juan T. Del Busto		Hipólito P. Tello		John F. Kennedy		Sergio P. Delgado		Tomás Herrera	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
6. LA COMUNICACION COMO LA BASE DE ENTENDIMIENTO										
6.1. Se comunica de manera clara con el resto del personal de la escuela.	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
6.2. Muestra habilidades comunicativas para el logro de cómo mejorar las relaciones entre los miembros de la escuela.	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
6.3. Utiliza la comunicación como una acción gerencial para incentivar el trabajo escolar.	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera . Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

En este dato, se puede apreciar que para los supervisores, en estos centros educativos, mantienen una comunicación como base del entendimiento para el logro de las diversas metas que se propone cada una de estas escuelas.

Gráfico 6



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

A continuación se presenta en el instrumento N° 2, las preguntas de identificación de la institución formuladas a Personal de Directivos de Centros Educativos de la Regional de Herrera del Nivel Primario “Distrito de Chitré”, a través de Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

El análisis e interpretación de los datos obtenidos son los siguientes:

0.1. Distribución de directores por sexo.

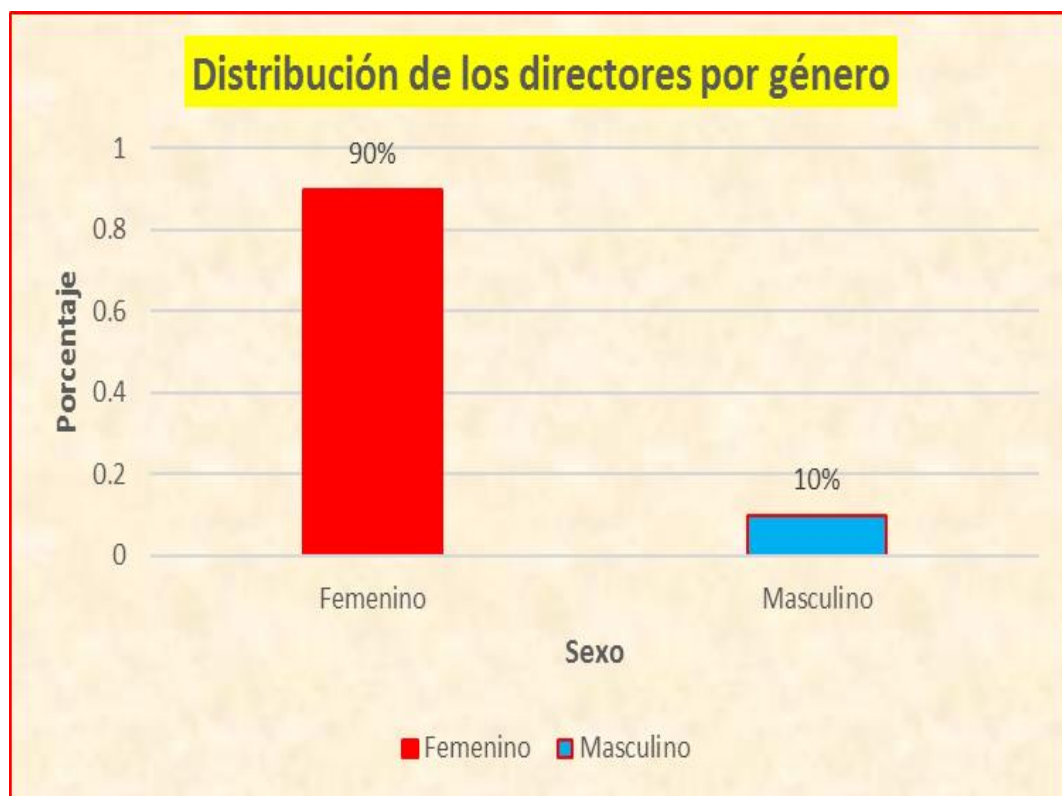
Tabla 7. Distribución De Directores Por Sexo.

Sexo	frecuencia	Porcentaje
Femenino	9	90%
Masculino	1	10%
Nº. De Supervisores	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

De los directores participantes en el estudio, el 90% son de sexo femenino y el 10% es de sexo masculino, esto corresponde a una cantidad de 10 directivos de las escuelas en estudios, concentrándose la mayor frecuencia en (90%).

Gráfico 7. Directores

Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Tabla 8. Distribución De Directores Por Su Edad.

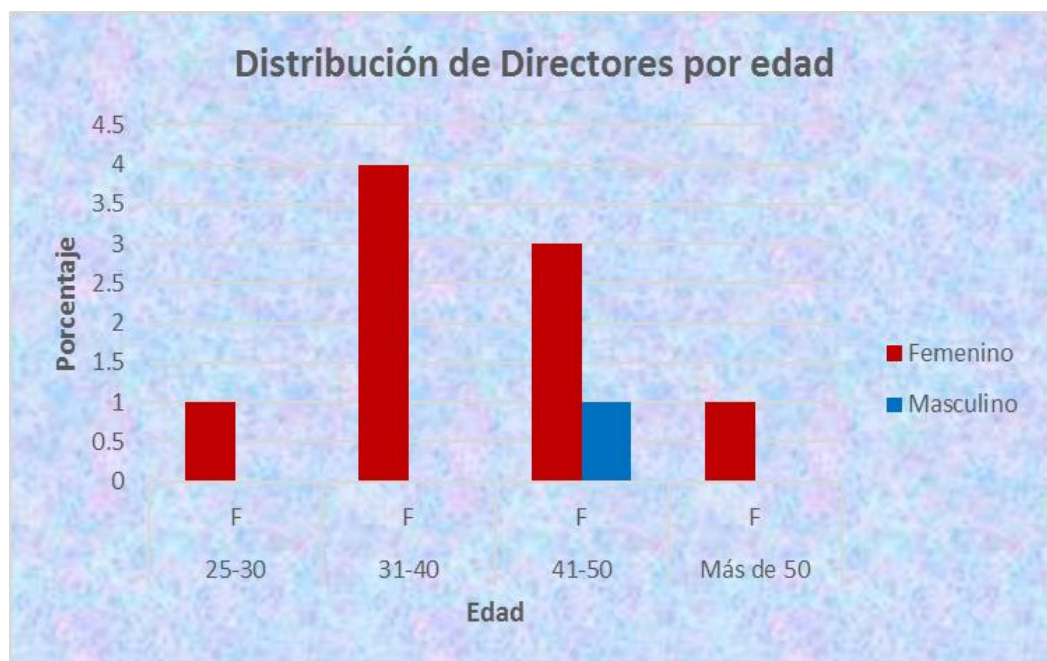
DISTRIBUCIÓN DE DIRECTORES POR EDAD										
Edad	TOTAL		25-30		31-40		41-50		Más de 50	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Sexo	10	100	1	10	6	60	2	20	1	10
Femenino	9	90	1	10	4	40	3	30	1	10
Masculino	1	10	0	0	0	0	1	10	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

La caracterización de los sujetos de estudio por edad permite conocer el posible grado de experiencia laboral y docente, así como la disponibilidad ante las distintas técnicas y habilidades tradicionales o innovadoras del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se observa en el grafico que el personal directivo se encuentra en el rango que corresponde a las edades de 31 a 40 años de edad; lo que permite reconocer que se cuenta con un personal de directores que aspira a consolidarse y establecerse a largo plazo.

Gráfico 8



Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra.

Tabla 9. Distribución De Los Directores Según Los Años De Servicios.

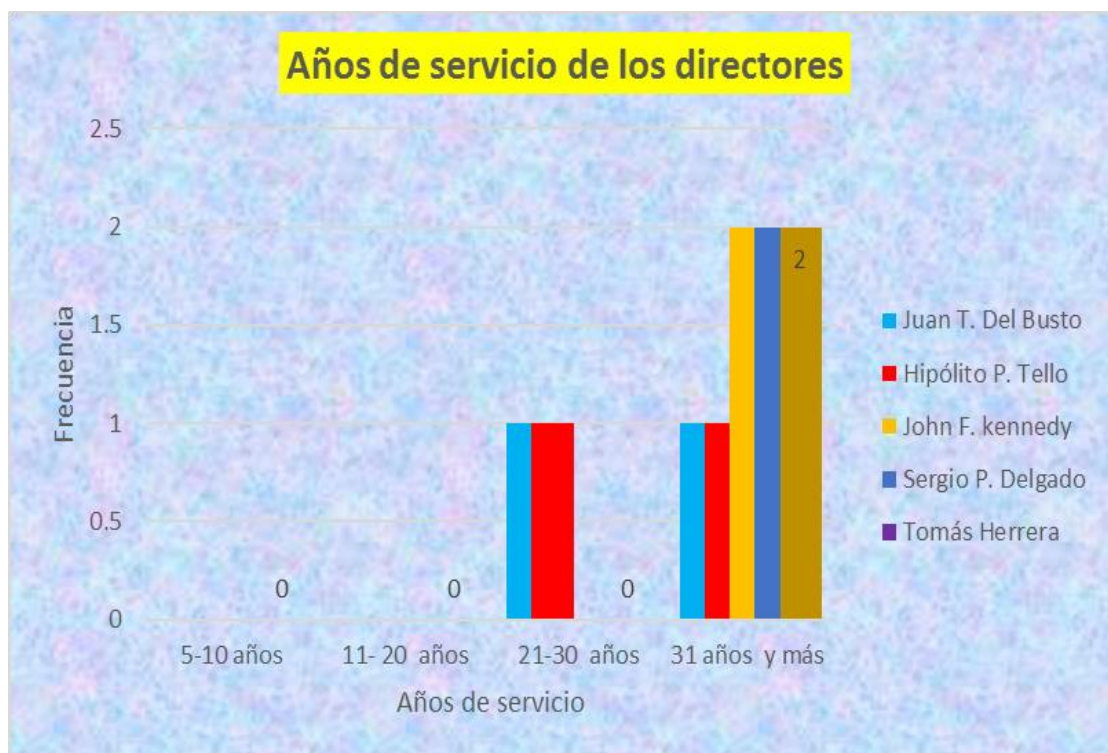
		Total		Años de servicio							
				5-10		11-20		21-30		31 y más	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	Total	10	100	10	100	10	100	10	100	10	100
Escuela	Juan T. Del Busto	2	20	0	0	0	0	1	10	1	10
	Hipólito P. Tello	2	20	0	0	0	0	1	10	1	10
	John F. Kennedy	2	20	0	0	0	0	0	0	2	20
	Sergio P. Delgado	2	20	0	0	0	0	0	0	2	20
	Tomás Herrera	2	20	0	0	0	0	0	0	2	20

Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

De los directores participantes en el estudio, se puede apreciar que de la escuela Juan T. Del Busto y la Hipólito Pérez Tello, existe un 10% por cada escuela con años de servicio que oscilan entre 21-30 años; mientras que el otro 10% de cada escuela está entre los 31 y más. También se puede observar que las escuelas John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado y Tomás Herrera están entre los 31 años y más; dando a entender que estos directivos tiene una amplia experiencia en la calidad de la docencia y la administración.

Gráfico 9



Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra.

Para el siguiente análisis se han contemplado los resultados del instrumento N°2 aplicado a los directores.

Tabla 10. Opinión De Los Directores En Cuanto A Su Carisma

Año 2015	ESCUELAS									
DIMENSIÓN	Juan T. Del Busto		Hipólito P. Tello		John F. Kennedy		Sergio P. Delgado		Tomás Herrera	
1.CARISMA	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1.1.Cuenta con el respeto de los maestros(as)	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1
1.2. Predica con el ejemplo.	2	0	2	0	2	0	1	1	2	0
1.3. Consigue que los demás se entusiasmen con su trabajo.	1	1	2	0	1	1	1	1	2	0
1.4. Hace que los maestros(as) se sientan a gusto trabajando con él.	2	0	2	0	2	0	1	1	1	1
1.5.Tiene la capacidad de transmitir confianza y respeto	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0

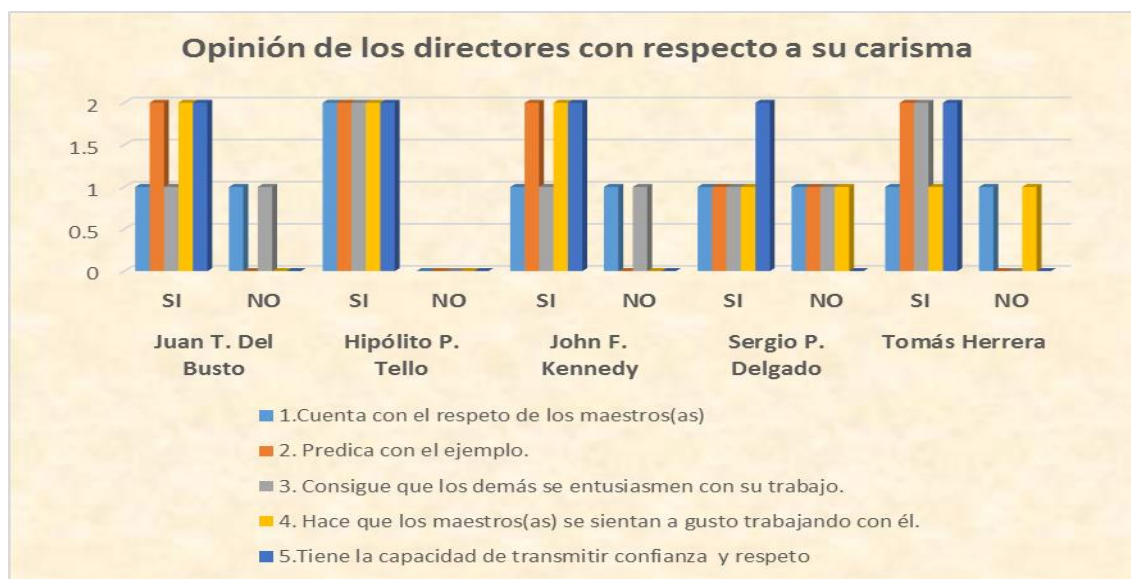
Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Los directores de las escuelas participantes en el estudio: nos muestra los siguientes datos: que en cuanto a la dimensión Carisma, de los cinco (5) centros educativo participantes, solo 1(unos) Cuenta con el respeto de los maestros(as), que es el Centro Educativo Hipólito Pérez Tello, mientras cuatro (4) de ellos (Escuela Juan T. Del Busto, John F. Kennedy, Sergio P. Delgado y Tomás Herrera); marcan un 50%; en cuanto a la dimensión Predica con el ejemplo, se puede decir que de los cinco (5) centros educativos solo 1 (uno) el centro educativo Sergio P. Delgado cuenta con un 50%, mientras los otros centros educativos (Escuela Juan T. Del Busto, John F. Kennedy, Sergio P. Delgado y

Tomás Herrera) marcan un 100% de esta dimensión. De los cinco (5) centros educativos en estudio solo tres (3) de ellos demuestran que sólo Consigue que los demás se entusiasme con su trabajo, en un 50%, siendo estas (Escuela Juan T. Del Busto, John F. Kennedy, Sergio P. Delgado) y sólo en dos se logra un 100% en los centros Educativos Hipólito Pérez Tello y Tomás Herrera. En cambio, a la dimensión que dice Hace que los maestros(as) se sientan a gusto trabajando con él, se infiere los siguiente que la Escuela Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello y John F. Kennedy marcan significativamente un 100%, mientras que los otros dos (2) centros solo un 50% (Sergio P. Delgado y Tomás Herrera). En la dimensión Tiene la capacidad de transmitir confianza y respeto, se puede observar que los cinco centros marcaron un 100%, demostrándola dimensión que más se practica en todos los centros en estudio.

Gráfico 10



Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra.

Para el siguiente análisis se han contemplado los resultados del instrumento N°2 aplicado a los directores.

Tabla 11. Opinión De Los Directores En Relación A La Consideración Individual.

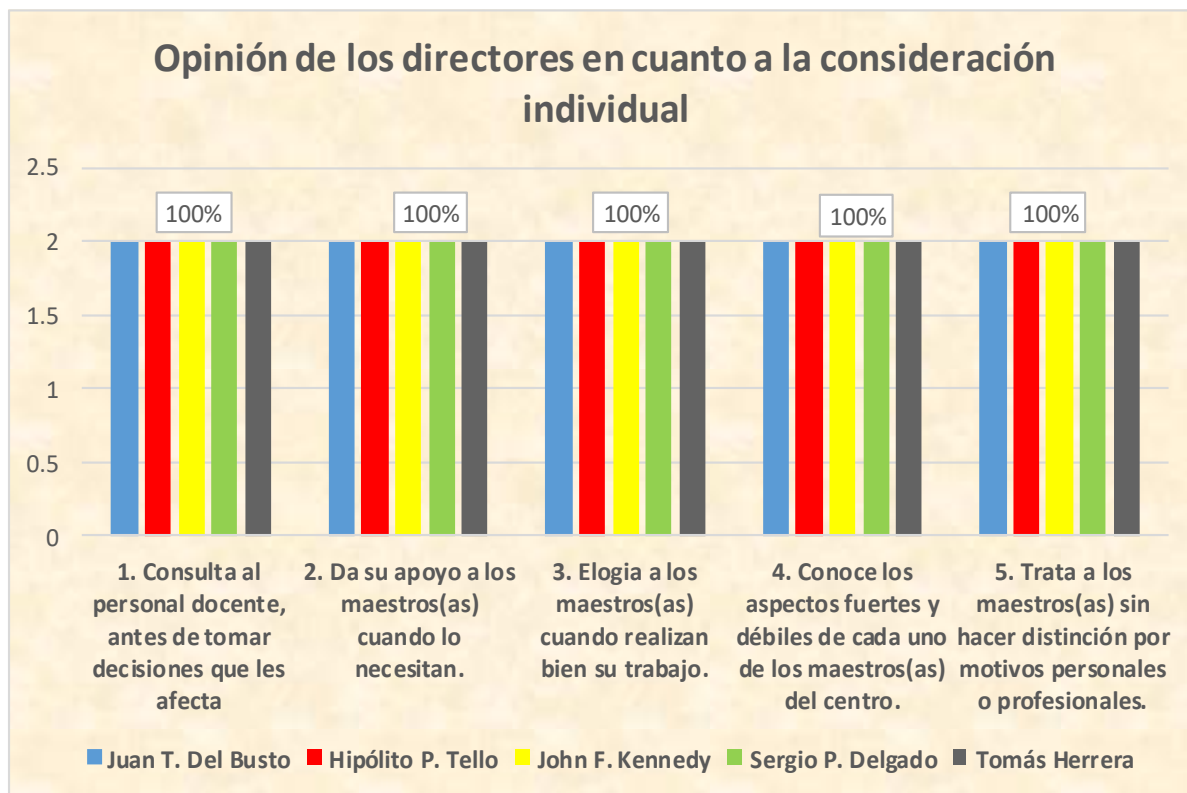
Año 2015		ESCUELAS									
DIMENSIÓN		Juan T. Del Busto		Hipólito P. Tello		John F. Kennedy		Sergio P. Delgado		Tomás Herrera	
2. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
2.1. Consulta al personal docente, antes de tomar decisiones que les afecta		2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
2.2. Da su apoyo a los maestros(as) cuando lo necesitan.		2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
2.3. Elogia a los maestros(as) cuando realizan bien su trabajo.		2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
2.4. Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los maestros(as) del centro.		2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
2.5. Trata a los maestros(as) sin hacer distinción por motivos personales o profesionales.		2	0	2	0	2	0	2	0	2	0

Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Siguiendo el análisis de los ítems en esta oportunidad, se observa como el 100% de la población encuestada responden satisfactoriamente en cuanto a la consideración individual por parte de los directores.

Gráfico 11



Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Para el siguiente análisis se han contemplado los resultados del instrumento N°2 aplicado a los directores.

Tabla 12. Opinión De Los Directores En Cuanto A La Estimulación Intelectual.

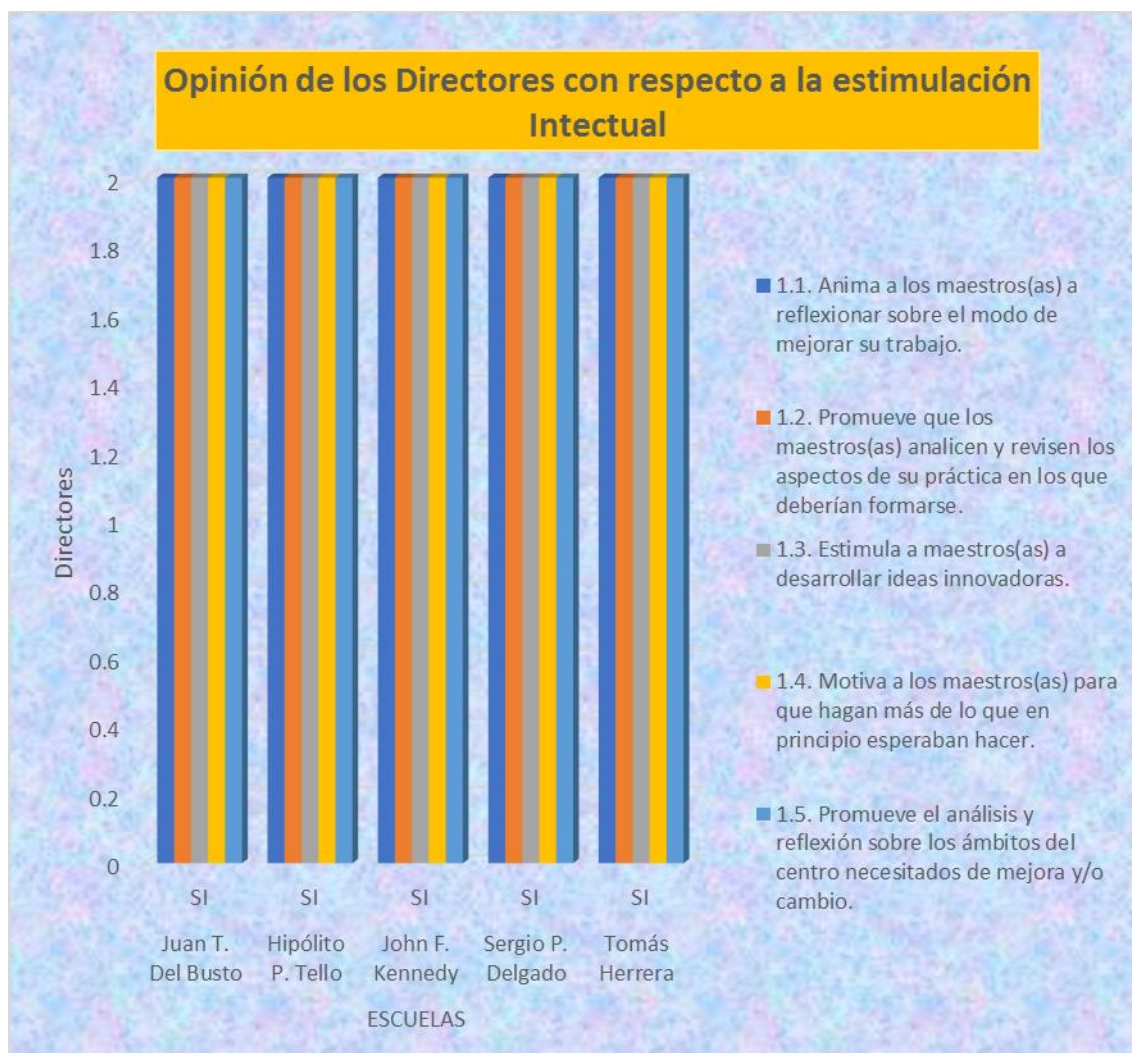
Año 2015		ESCUELAS									
DIMENSIÓN		Juan T. Del Busto		Hipólito P. Tello		John F. Kennedy		Sergio P. Delgado		Tomás Herrera	
3.	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1.1.	Anima a los maestros(as) a reflexionar sobre el modo de mejorar su trabajo.	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
1.2.	Promueve que los maestros(as) analicen y revisen los aspectos de su práctica en los que deberían formarse.	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
1.3.	Estimula a maestros(as) a desarrollar ideas innovadoras.	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
1.4.	Motiva a los maestros(as) para que hagan más de lo que en principio esperaban hacer.	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
1.5.	Promueve el análisis y reflexión sobre los ámbitos del centro necesitados de mejora y/o cambio.	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0

Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

La apreciación obtenida en este ítem fue que: el 100% fomenta la estimulación intelectual a sus maestros (as), las cuales les brinden la oportunidad de ir aprendiendo a conocer su ritmo y disposición ante el ámbito educativo de su centro.

Gráfico 12



Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Para el siguiente análisis se han contemplado los resultados del instrumento N°2 aplicado a los directores.

Tabla 13. Opinión De Los Directores En Relación A La Comunicación Como Base De Entendimiento.

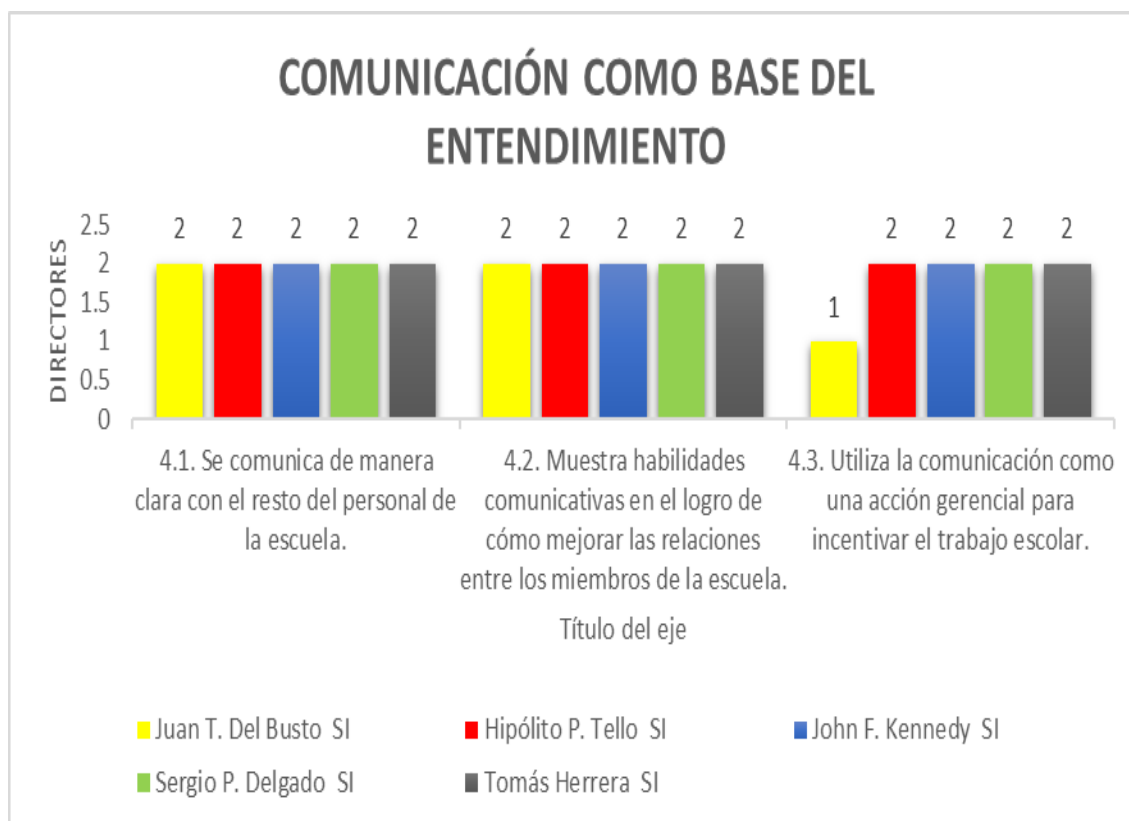
Año 2015		ESCUELAS									
DIMENSIÓN		Juan T. Del Busto		Hipólito P. Tello		John F. Kennedy		Sergio P. Delgado		Tomás Herrera	
4. LACOMUNICACION COMO LA BASE DE ENTENDIMIENTO		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
4.1. Se comunica de manera clara con el resto del personal de la escuela.		2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
4.2. Muestra habilidades comunicativas en el logro de cómo mejorar las relaciones entre los miembros de la escuela.		2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
4.3. Utiliza la comunicación como una acción gerencial para incentivar el trabajo escolar.		1	1	2	0	2	0	2	0	2	0

Fuente: Cuestionario aplicado a directores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

En base a los datos recopilados en este ítem, se puede observar que el 100% de los centros en estudio coinciden en que la comunicación es la base del entendimiento, para poder llevar a cabo una buena relación entre los miembros de la escuela y lograr de una acción gerencial que incentive el trabajo escolar.

Gráfico 13



Fuente: Cuestionario aplicado a directores de la Dirección Regional de Educación de Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Para el siguiente análisis se han contemplado los resultados del instrumento N°2 aplicado a los directores.

Tabla 14. Opinión De Los Directores Con Relación A La Creación De Los Ambientes Participativos.

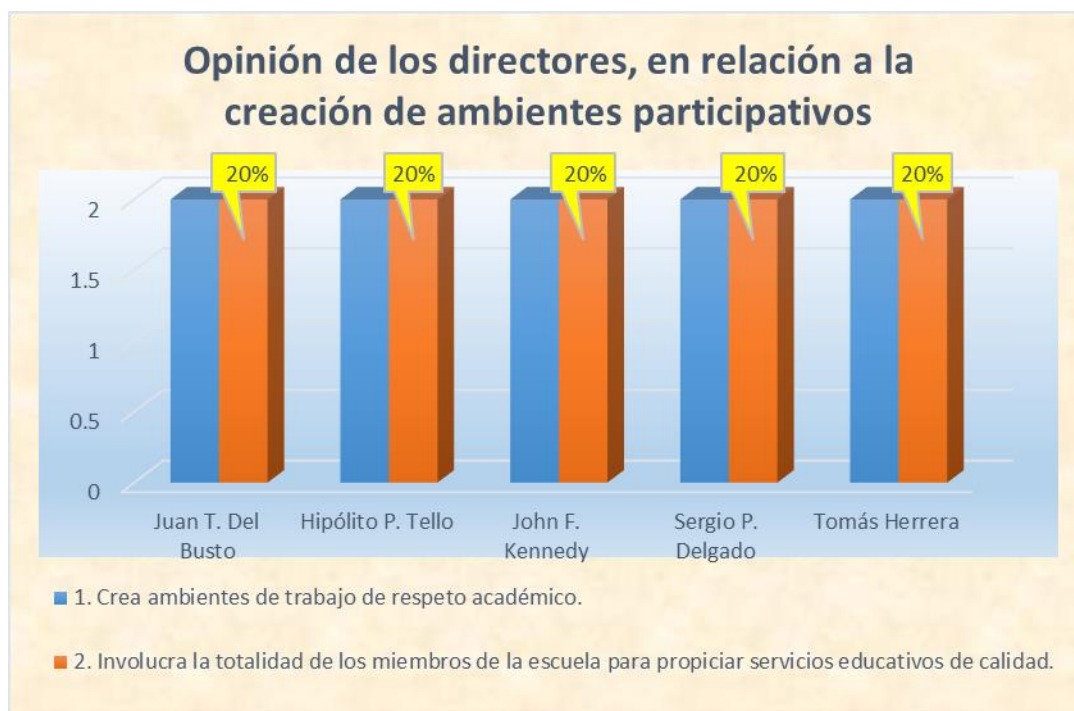
Año 2015			ESCUELAS									
DIMENSIÓN			Juan T. Del Busto		Hipólito P. Tello		John F. Kennedy		Sergio P. Delgado		Tomás Herrera	
5. CREACIÓN DE AMBIENTES PARTICIPATIVOS	DE		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
5.1. Crea ambientes de trabajo de respeto académico.			2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
5.2. Involucra la totalidad de los miembros de la escuela para propiciar servicios educativos de calidad.			2	0	2	0	2	0	2	0	2	0

Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra.

El 100% de los encuestados considera que las expectativas respecto a la relación a la creación de ambientes participativos son muy altas, debido a que crea e involucra los miembros de la escuela para propiciar servicios educativos de calidad.

Gráfico 14



Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra.

CUESTIONARIO N°3

Aplicado a: Maestras(os) de la Escuela Primarias

Para el siguiente análisis se han contemplado los resultados del instrumento N°3 aplicado a los maestros.

A continuación se presenta en el instrumento N° 3, las preguntas de identificación de la institución formuladas a Personal de docente de centros educativos de la Regional de Herrera del Nivel Primario “Distrito de Chitré”, a través de Cuestionario aplicado a docente de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015. El análisis e interpretación de los datos obtenidos son los siguientes:

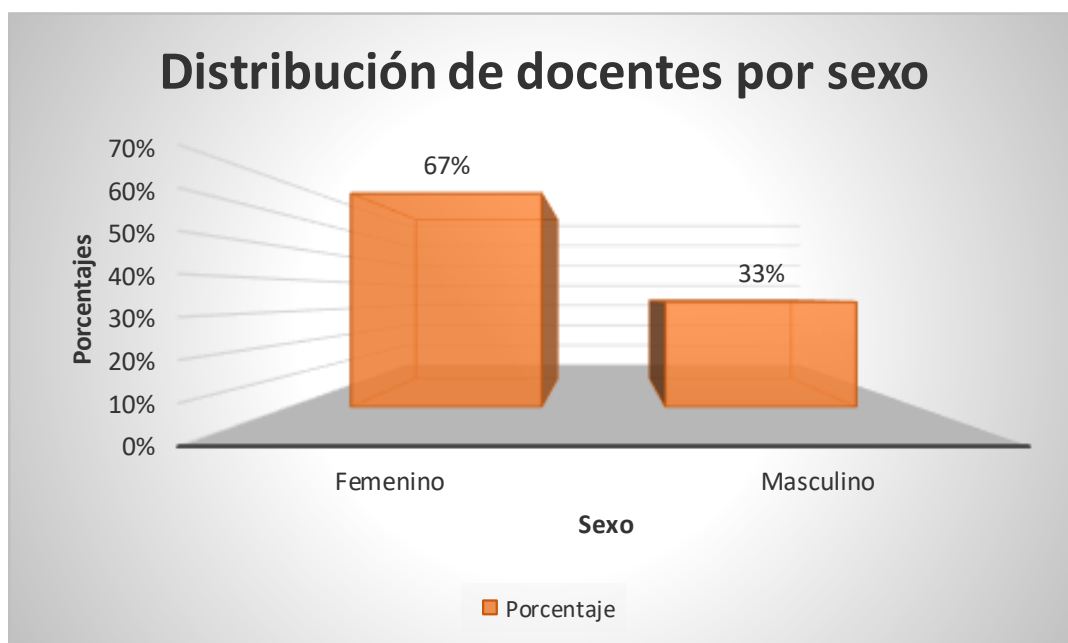
Tabla 15. Distribución De Docentes Por Sexo.

Distribución de docentes por sexo		Porcentaje
Femenino	67	67%
Masculino	33	33%
N°. De docentes	100	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

La caracterización de los sujetos de estudio por sexo permite conocer el posible grado de prevalencia el femenino con un 67%, mientras que el 33% es masculino.

Gráfico 15. Docentes

Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra.

Para el siguiente análisis se han contemplado los resultados del instrumento N°3 aplicado a los maestros.

Tabla 16. Opinión De Los Maestros En Cuanto Al Carisma De Su Director.

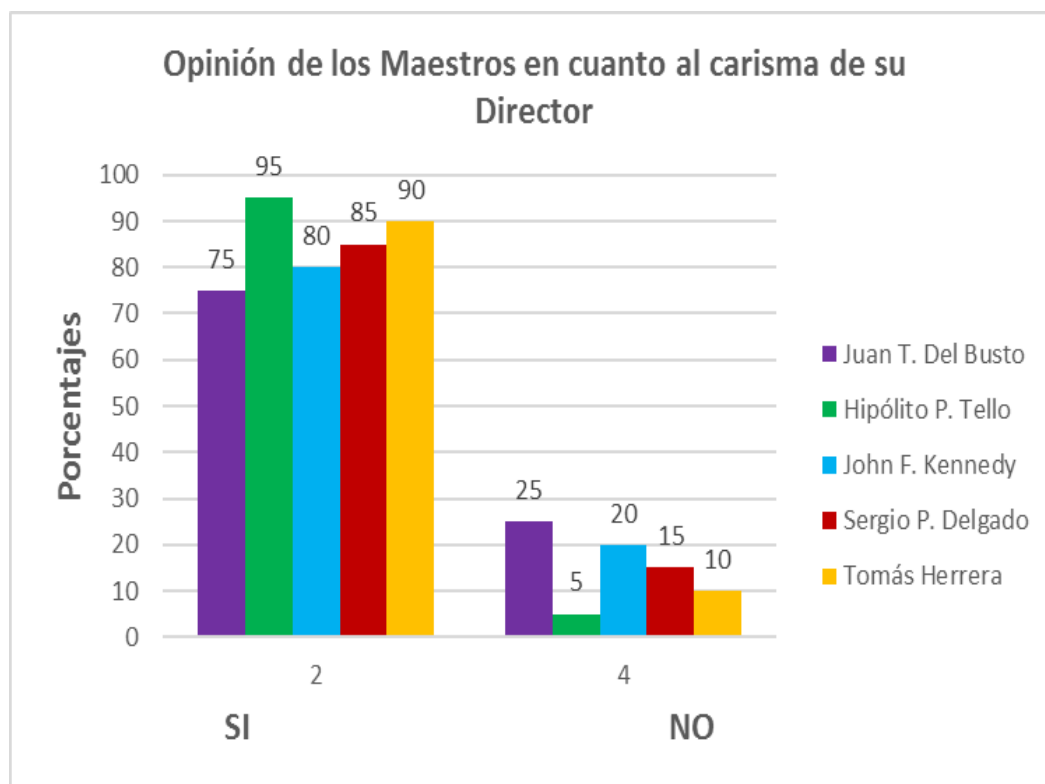
		CARISMA			
		SI		NO	
		f	%	f	%
Escuela	Total	100	100	100	100
	Juan T. Del Busto	15	75	5	25
	Hipólito P. Tello	19	95	1	5
	John F. Kennedy	16	80	4	20
	Sergio P. Delgado	17	85	3	15
	Tomás Herrera	18	90	2	10

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Se observa que los docentes que participan de cada centro educativo, su porcentaje se inclina hacia el 70% en relación si cuenta con el carisma de su director; distribuidos así: 95% Hipólito Pérez Tello, 90% Tomás Herrera, 85% Sergio Pérez Delgado, 80% John F. Kennedy y 75% Juan T. Del Busto.

Gráfico 16



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Tabla 17. Opinión De Los Maestros En Cuanto A Si Su Director Predica Con El Ejemplo.

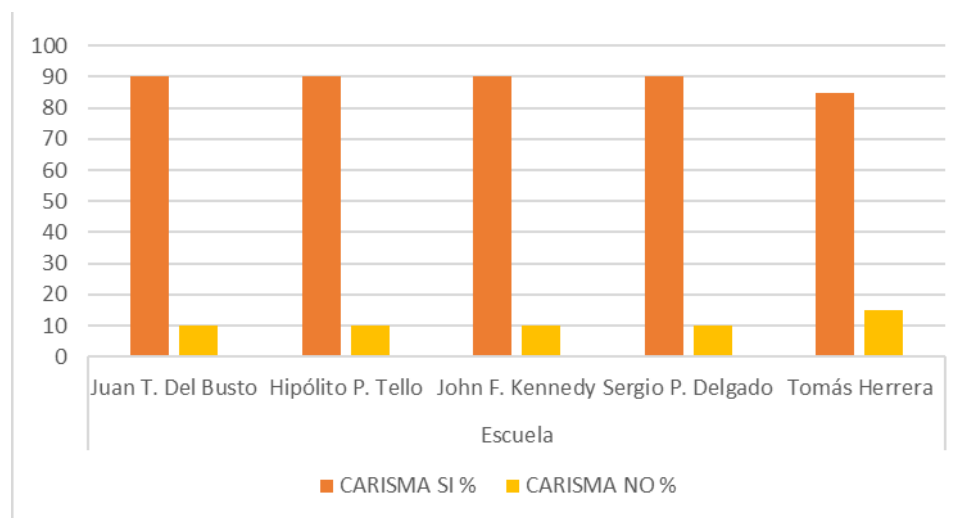
Escuela	Total	CARISMA			
		SI		NO	
		f	%	f	%
		100	100	100	100
	Juan T. Del Busto	18	90	2	10
	Hipólito P. Tello	18	90	2	10
	John F. Kennedy	18	90	2	10
	Sergio P. Delgado	18	90	2	10
	Tomás Herrera	17	85	3	15

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Los docentes reconocen en un 90% la importancia de predicar con el ejemplo dentro de cada centro educativo y de esta manera ejercer mejor su trabajo.

Gráfico 17



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Tabla 18. Opinión De Los Maestros En Relación A Si Consigue Que Los Demás Se Entusiasmen Con Su Trabajo.

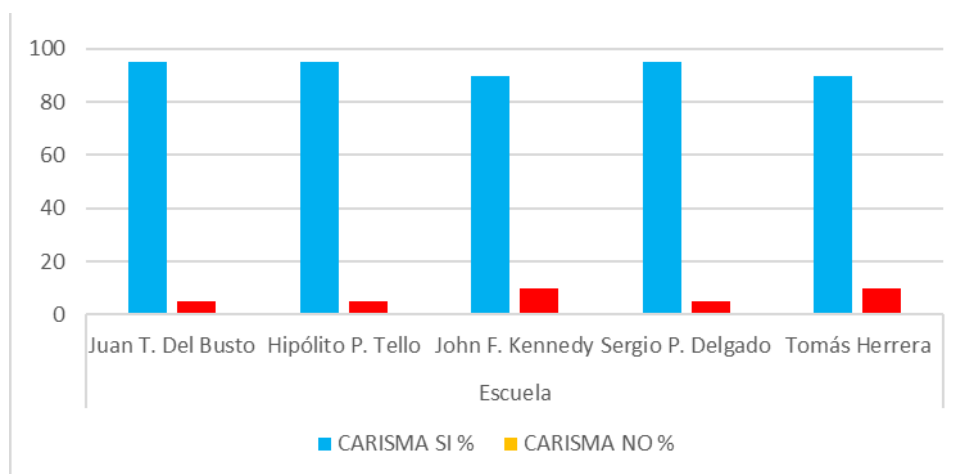
Escuela	Total	CARISMA			
		SI		NO	
		f	%	f	%
		100	100	100	100
Juan T. Del Busto		19	95	1	5
Hipólito P. Tello		19	95	1	5
John F. Kennedy		18	90	2	10
Sergio P. Delgado		19	95	1	5
Tomás Herrera		18	90	2	10

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Como complemento del grafico anterior en un 90 y 95 % los docentes, reconocen que consigue que los demás se entusiasmen en con su trabajo, estos centros educativos de relevancia son Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, Sergio Pérez Delgado con un 95% y John F. Kennedy, Tomás Herrera con un 90%.

Gráfico 18



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

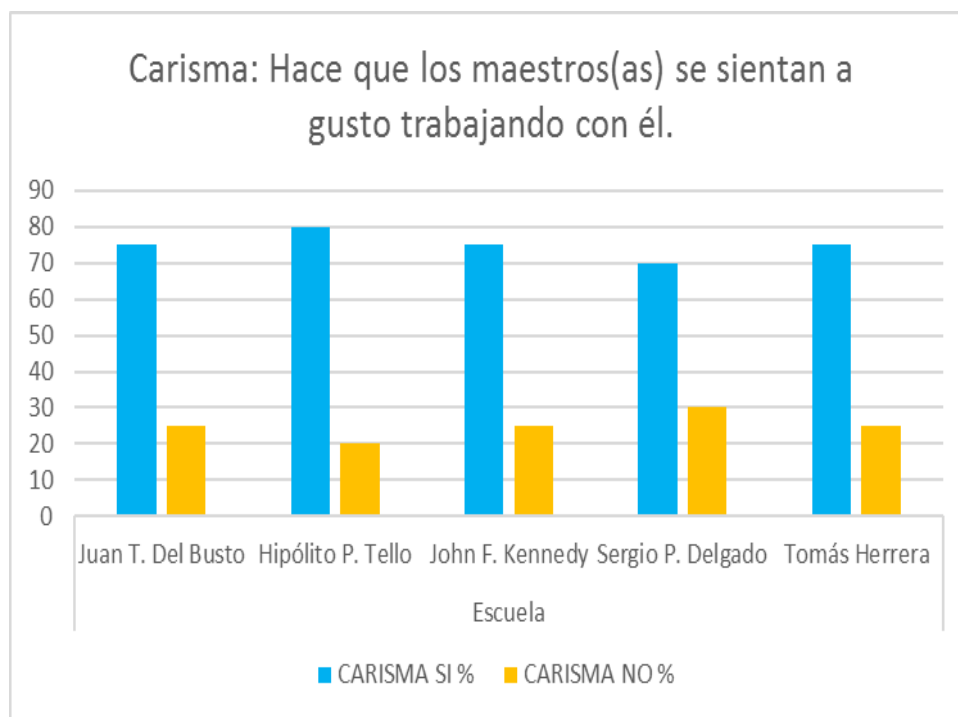
Tabla 19. **Hace Que Los Maestros(As) Se Sientan A Gusto Trabajando Con Él.**

		CARISMA			
		SI		NO	
		f	%	f	%
Escuela	Total	100	100	100	100
	Juan T. Del Busto	15	75	5	25
	Hipólito P. Tello	16	80	4	20
	John F. Kennedy	15	75	5	25
	Sergio P. Delgado	14	70	6	30
	Tomás Herrera	15	75	5	25

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

En este gráfico, que en cuanto al carisma: Hacen que los maestros(as) se sientan a gusto trabajando con él, se aprecia los siguientes porcentajes por centros educativos: Juan T. Del Busto 75%, Hipólito Pérez Tello 80%, John F. Kennedy 75%, Sergio Pérez Delgado 70% y Tomás Herrera 75%. Siendo la Hipólito Pérez Tello con mayor aceptación con 80% y Sergio Pérez Delgado con menor rango porcentual con 70%.

Gráfico 19

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Tabla 20. Opinión De Los Maestros En Relación A La Consideración Individual.

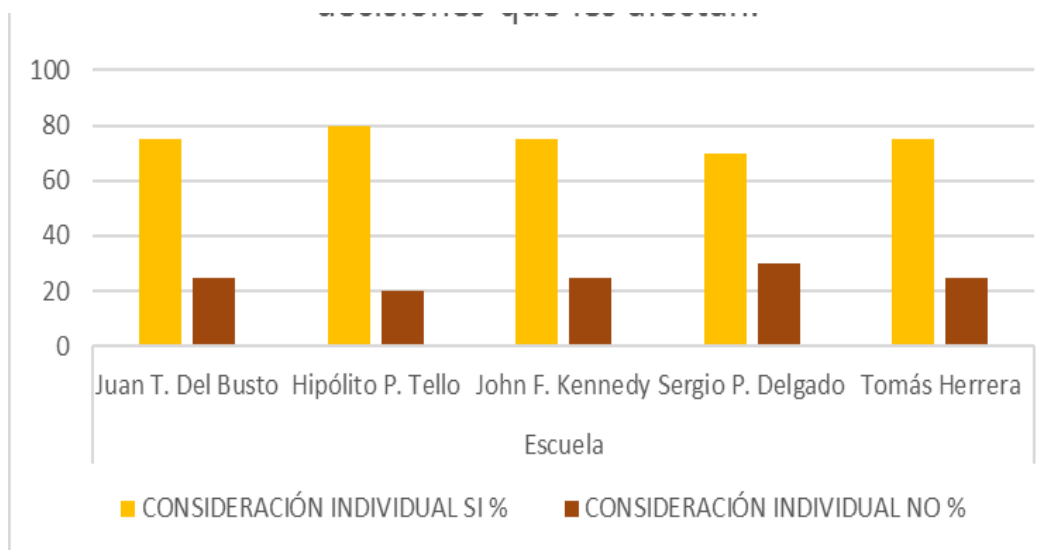
		CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL			
		SI		NO	
		f	%	f	%
Escuela	Total	100	100	100	100
	Juan T. Del Busto	15	75	5	25
	Hipólito P. Tello	16	80	4	20
	John F. Kennedy	15	75	5	25
	Sergio P. Delgado	14	70	6	30
	Tomás Herrera	15	75	5	25

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra.

De acuerdo con los resultados, estos reflejan en cuanto a la consideración individual: Consulta al personal docente, antes de tomar decisiones que les afectan, este indicador muestra que en los centros educativos participantes Juan T. Del Busto con 75%, Hipólito Pérez Tello con 80%, John F. Kennedy con 75%, Sergio Pérez Delgado con 70% y Tomás Herrera con 75%. Además se puede inferir que el centro educativo Hipólito Pérez Tello muestra un porcentaje mayor de 80% en relación al resto de los centros participantes.

Gráfico 20



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra.

Tabla 21. Opinión De Los Maestros, En Relación A La Consideración Individual Y El Apoyo Que Se Le Brinda.

Año 2015				ESCUELAS							
DIMENSIÓN		Juan T. Del Busto		Hipólito P. Tello		John F. Kennedy		Sergio P. Delgado		Tomás Herrera	
2.	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1.	Consulta al personal docente, antes de tomar decisiones que les afectan.	15	5	19	1	16	4	17	3	18	2
2.	Da su apoyo a los maestros(as) cuando lo necesitan.	18	2	18	2	18	2	18	2	17	3
3.	Elogia a los maestros(as) cuando realizan bien su trabajo.	19	1	19	1	18	2	19	1	18	2
4.	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los maestros(as) del centro	15	5	16	4	15	5	14	6	15	5
5.	Trata a los maestros(as) sin hacer distinción por motivos personales o profesionales.	16	4	17	3	18	2	17	3	16	4

Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

Como se observa en la tabla, los docentes expresan los siguientes valores acuerdo a la dimensión correspondiente:

2. Los centros educativos Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy y Sergio Pérez Delgado 18 de 20 participantes como directivo le Da su apoyo a los maestros(as) cuando lo necesitan. En cambio la Tomás Herrera refleja solo 17 de 20.

3. Los centros educativos Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello y Sergio Pérez Delgado 19 de 20 participantes como directivo elogia a los maestros(as) cuando realizan bien su trabajo. En cambio la Tomás Herrera y John F. Kennedy refleja solo 18 de 20 participantes.

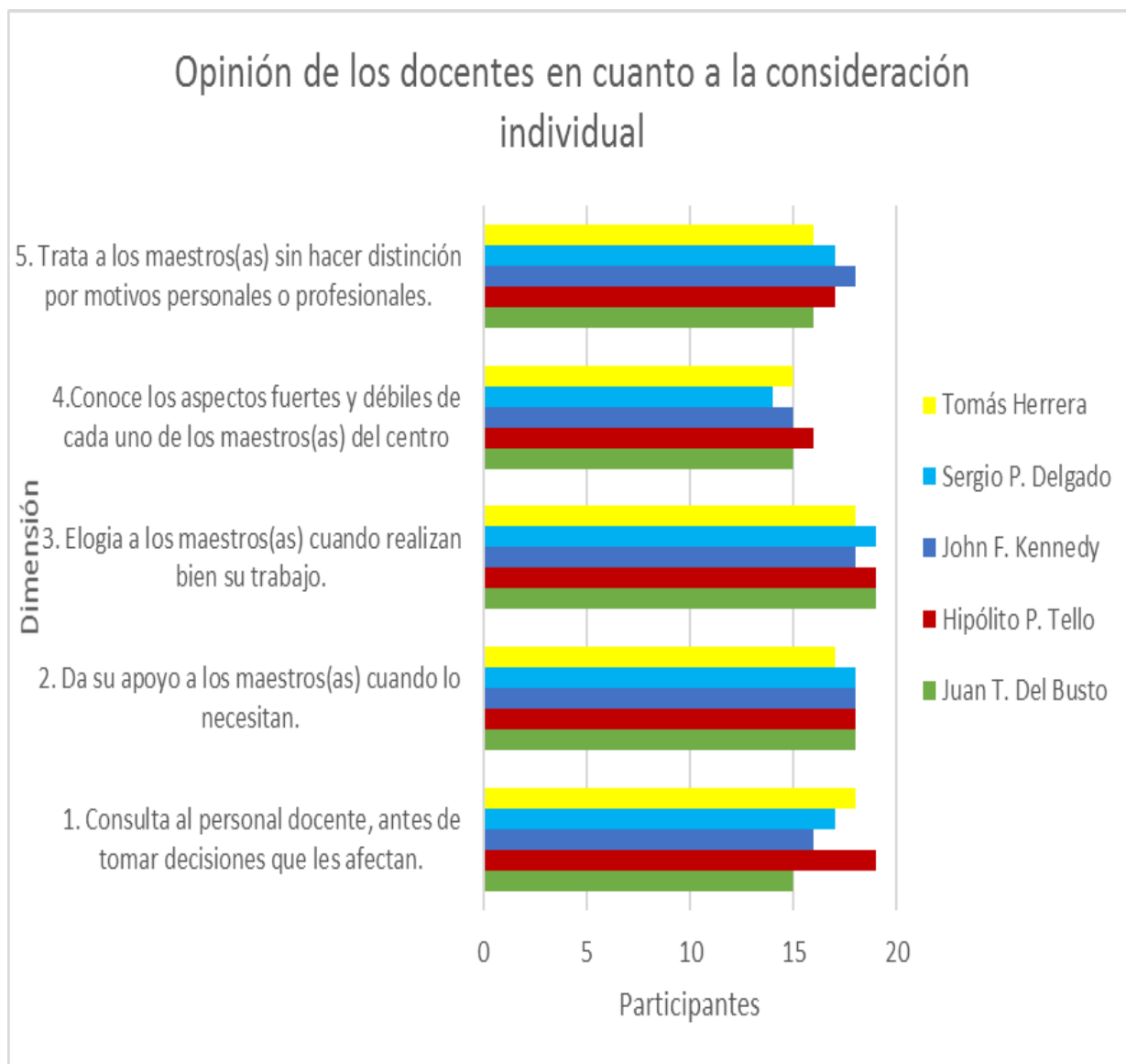
4. Los centros educativos Juan T. Del Busto, John F. Kennedy y Tomás Herrera 15 de 20 participantes como directivo conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los maestros(as) del centro. En cambio la Hipólito Pérez Tello 16 de 20 participantes y Sergio Pérez Delgado refleja solo 14 de 20 participantes.

5. Los centros educativos Juan T. Del Busto y Tomás Herrera 16 de 20 participantes como directivo trata a los maestros(as) sin hacer distinción por motivos personales o profesionales.

En cambio la Hipólito Pérez Tello y Sergio Pérez Delgado 17 de 20 participantes y John F. Kennedy refleja solo 18 de 20 participantes.

Todos estos valores muestran que la opinión de los docentes en cuanto a la consideración individual es muy aceptable de acuerdo a lo manifestado.

Gráfico 21



Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra.

Tabla 22. Opinión De Los Maestros, En Relación A La Estimulación Intelectual.

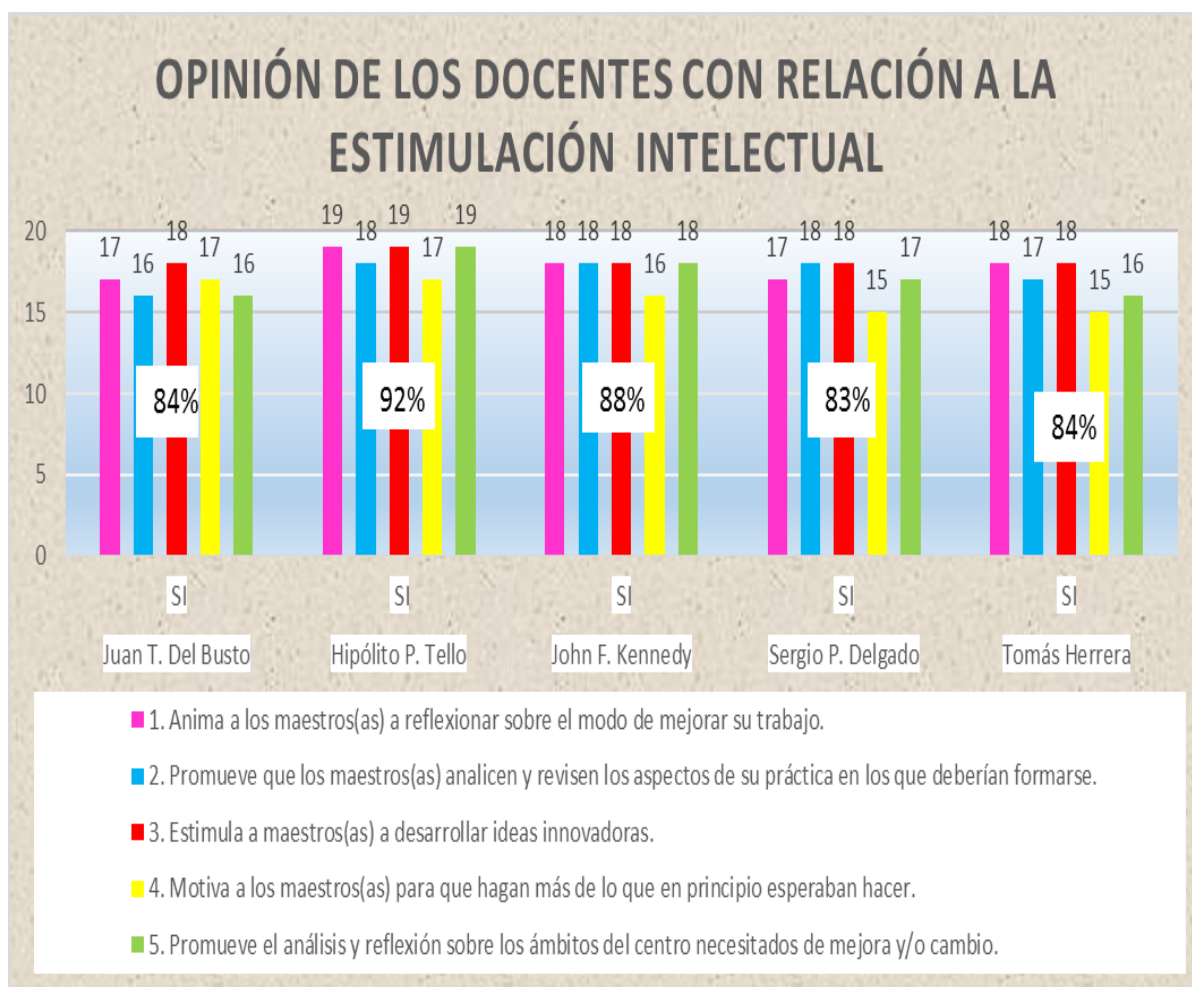
Año 2015		ESCUELAS									
DIMENSIÓN		Juan T. Del Busto		Hipólito P. Tello		John F. Kennedy		Sergio P. Delgado		Tomás Herrera	
2. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1. Anima a los maestros(as) a reflexionar sobre el modo de mejorar su trabajo.		17	3	19	1	18	2	17	3	18	2
2. Promueve que los maestros(as) analicen y revisen los aspectos de su práctica en los que deberían formarse.		16	4	18	2	18	2	18	2	17	3
3. Estimula a maestros(as) a desarrollar ideas innovadoras.		18	2	19	1	18	2	18	2	18	2
4. Motiva a los maestros(as) para que hagan más de lo que en principio esperaban hacer.		17	3	17	3	16	4	15	5	15	5
5. Promueve el análisis y reflexión sobre los ámbitos del centro necesitados de mejora y/o cambio.		16	4	19	1	18	2	17	3	16	4

Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra.

En el presente gráfico se presenta la opinión de los docentes con relación a la estimulación intelectual, en cuanto a los diversos centros educativos participantes se valoriza así, Juan T. Del Busto con 84% de aceptación, Hipólito Pérez Tello con 92%, John F. Kennedy con 88%, Sergio Pérez Delgado 83% y Tomás Herrera con 84%, todos reflejan un alto grado de apoyo por parte de sus directivos.

Gráfico 22



Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra.

Tabla 23. Opinión De Los Maestros En Relación A Si Su Director Es Líder.

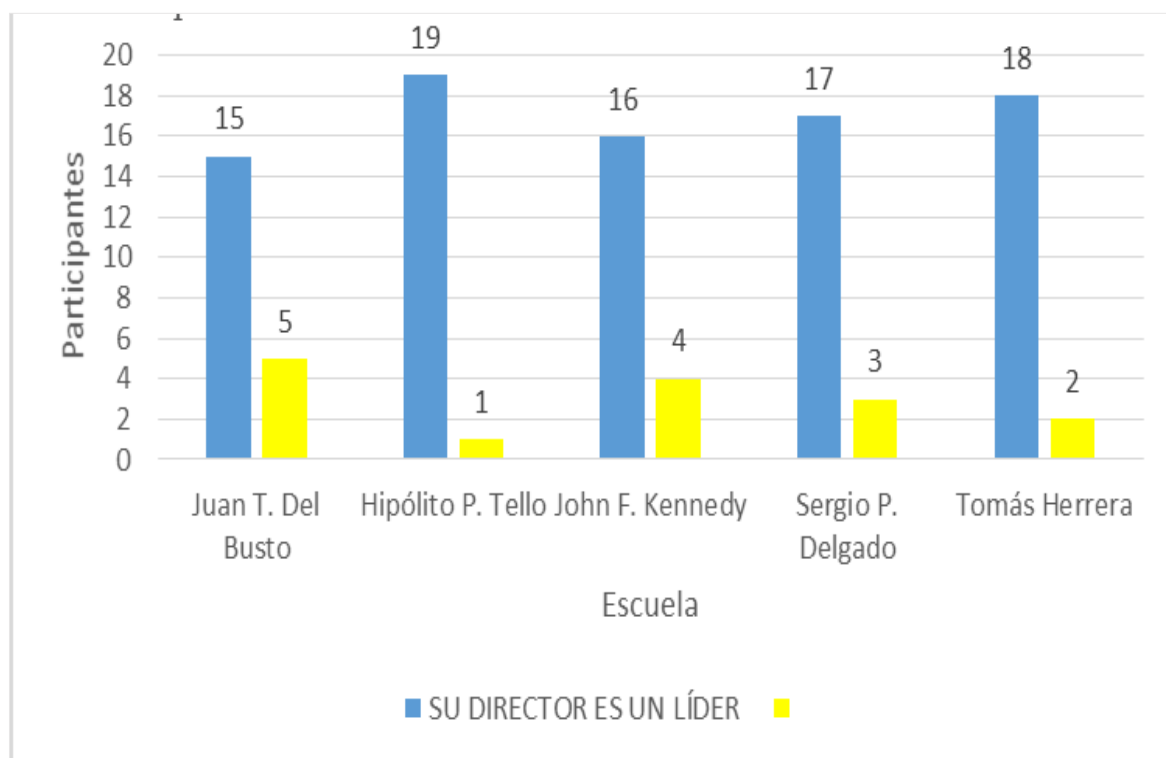
Año 2015	SU DIRECTOR ES UN LÍDER	
DIMENSIÓN		
ESCUELAS	SI	NO
Juan T. Del Busto	15	5
Hipólito P. Tello	19	1
John F. Kennedy	16	4
Sergio P. Delgado	17	3
Tomás Herrera	18	2

Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra

De acuerdo a la información que nos facilita los docentes, se puede inferir de acuerdo a los resultados en relación a si su director es líder dentro de su centro educativo, de la siguiente manera: Juan T. Del Busto, 15 de 20 participantes afirman que si es aceptable que su director es líder, Hipólito Pérez Tello, 19 de 20; John F. Kennedy, 16 de 20; Sergio Pérez Delgado, 17 de 20 y Tomás Herrera, 18 de 20. Esta muestra arroja un resultado de que el director es líder dentro de estos centros educativos.

Gráfico 23



Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra.

Tabla 24. Opinión De Los Docentes Acerca Del Tipo De Liderazgo.

Año 2015				ESCUELAS									
DIMENSIÓN		Juan T. Del Busto		Hipólito P. Tello		John F. Kennedy		Sergio P. Delgado		Tomás Herrera		Total	
2. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL		S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	SI	NO
		I	O	I	O	I	O	I	O	I	O		
2. Autoritario		1	2	9	2	12	3	15	3	13	4	6	13
		3										3	
3. Democrático		5	0	9	0	4	0	1	0	2	0	2	0
												1	
4. Laissez Faire		–	0	0	0	1	0	1	0	1	0	3	0

Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

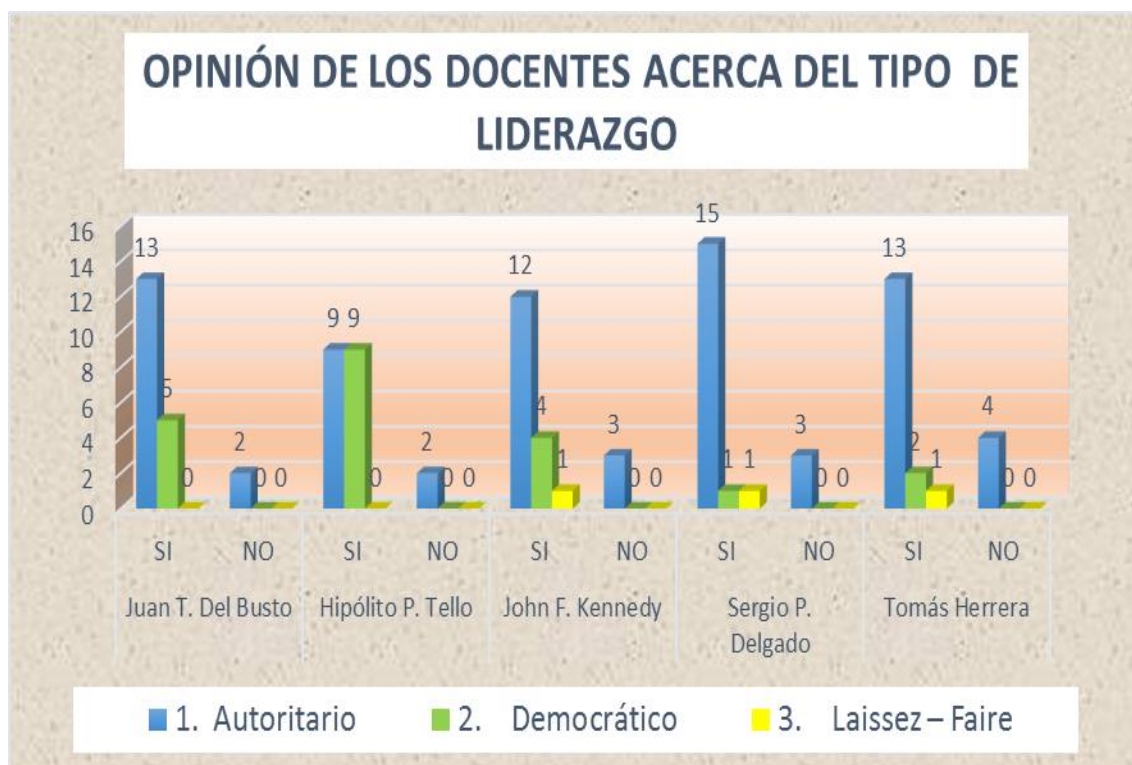
Elaborado: La autora, Sara Saavedra.

¿QUÉ TIPO DE ESTILO DE LIDERAZGO CREE USTED QUE TIENE SU DIRECTOR?

- ☐ Autoritario
- ☐ Democrático
- ☐ Laissez – Faire

Con base en los resultados los docentes encuestados manifiestan que en 4(cuatro) centros educativos (Juan T. Del Busto, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado y Tomás Herrera; predomina el liderazgo autoritario, mientras en la Hipólito Pérez Tello prevalece tanto el autoritario y democrático. Se aprecia que estos centros educativos aún trabajan bajo el liderazgo autoritario.

Gráfico 24



Fuente: Cuestionario aplicado a directores de las escuelas Juan T. Del Busto, Hipólito Pérez Tello, John F. Kennedy, Sergio Pérez Delgado, Tomás Herrera. Año 2015.

Elaborado: La autora, Sara Saavedra.

CONCLUSIONES

Este tema sobre el liderazgo directivo y su desempeño en las escuelas resulta ser un factor clave en el desarrollo de las instituciones educativas, sin embargo, ante la sociedad del siglo XXI, caracterizada por la información y el conocimiento, se requiere de análisis, reflexión y valoración continua que se orienten a la mejora de los procesos que llevan a cabo cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, y con ello, el avance educativo. En todas las instituciones resulta primordial el desarrollo profesional tanto de directivos como de docentes, lo que les permitirá contar con nuevas herramientas para analizar su contexto, su desempeño profesional, su práctica educativa, e implementar acciones que se orienten a la mejora continua, creando de esta manera un círculo virtuoso.

Otra acción que está cobrando fuerza en la actualidad es el trabajo colaborativo, es necesario dejar atrás el paradigma donde cada integrante de la institución educativa se preocupaba y se ocupaba por hacer su parte, ahora es necesario trabajar en red, pues la institución es un sistema, y si alguno de los integrantes o procesos está bien, se ve reflejado en toda la institución, pero también, si alguno de los procesos tiene deficiencias se refleja en toda la organización.

En este sentido, es relevante reflexionar sobre el papel del nuevo líder educativo, sus características y funciones, donde los modelos que se orientaban a la repetición de conocimientos han quedado obsoletos; ahora se necesitan personas que acompañen a los estudiantes y los impulsen a ser mejores personas a través de una formación integral, por

lo que se invita a preguntarse ¿qué tipo de líderes hay en su institución educativa?, ¿qué tipo de liderazgo se ejerce? y ¿qué ajustes son necesarios?

En esta investigación se pudo concluir que en los centros educativos participantes, arrojan como resultados un director como líder, pero con un tipo de liderazgo autoritario, lo que resulta algo confuso para determinar y brindar orientaciones necesarias para su mejoramiento.

Este tipo de liderazgo autoritario, presentan ciertas características muy marcadas entre ellas: ordena e impone, llega a gritar o tener un tono fuerte, puede llegar a inspirar miedo o terror, desconfía de los demás y sus capacidades, no comunica ni informa ni cree que deba hacerlo, puede llegar a dar castigos o incentivos, toma todas las decisiones, no delega las responsabilidades, fija objetivos, tiene el control de todo. Tiene sus ventajas ya que su forma de trabajar funciona, ya que se cumple lo que requiere, es eficiente; así mismo posee desventajas no fomenta la creatividad, los trabajadores no se sienten valorados, por mencionar algunas.

RECOMENDACIONES

Que el estudio sea aplicado en otras instituciones, tanto públicas como privadas, de Educación Básica y Educación Superior, porque permite identificar los aspectos que deben tener en cuenta los directivos en general para gerenciar la educación en el marco de la calidad total.

A los que dirigen instituciones públicas y privadas del campo educativo deben priorizar la aplicación del liderazgo transformacional, a fin de garantizar el compromiso, motivación y eficiencia de la comunidad educativa en el servicio de calidad.

Al considerarse al Director como un factor clave para la mejora de la calidad educativa se debe priorizar su formación en capacidades de liderazgo transformacional.

Los directores de las instituciones educativas deben identificar los indicadores de eficacia educativa para focalizar la gestión, fortaleciendo las capacidades de los docentes mediante planes de mejora.

Los directores escolares deben centrar su gestión, bajo un liderazgo transformacional, tanto en el aspecto pedagógico, administrativo e institucional.

En nuestro sistema Educativo se está fortaleciendo las facultades, roles y toma de decisiones de los directores de las instituciones públicas siendo fundamentalmente los cambios que implementen en el marco del liderazgo transformacional

BIBLIOGRAFÍA

CERVO, Amado Luis & BERVIAN, Pedro Alcino. Metodología Científica. Sao Paulo-Brasil: Mc Graw- Hill, 1982.41 p

Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española - Vigésima Segunda

Edición, obtenido en [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=eficiencia)

TIPO_BUS=3&LEMA=eficiencia, el 16 de enero, 2008.

SENACYT Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Plan Estratégico Nacional Tecnología e Innovación. Panamá .11p.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México: Mc Graw- Hill, Interamericana S, A., 1997. 71p.

HERNANDEZ SAMPIERI y OTROS, Metodología de la Investigación; 2001; capítulo Introducción

SAMPIERI HERNANDEZ, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA

LUCIO Pilar. Metodología de la Investigación. 2001. Mc Graw Hill. 2º Edition. México.

BERNAL TORRES, Cesar AUGUSTO, Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Editorial. Pearson México 2006. 304 pag.

ARÉVALO, J. (1997). Influencia de la Acción Gerencial en la Función Docente. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.

ARY, D. y Otros. (1994). Introducción a la Investigación Pedagógica. 3ª Edición. Mc Graw Hill.

ASCANIO E. (1995). El Liderazgo del Supervisor y la Motivación hacia el Mejoramiento Profesional en los Docentes que Laboran en la Tercera Etapa de Educación Básica. Trabajo de Grado para optar al título de Magister. Universidad "Rafael Urdaneta". INSTIA. Caracas.

BAVARESCO, A. (1994). Proceso Metodológico de la Investigación. Talleres de Litografía MELVIN S.R.L.

CHACÓN, A. (1996), Administración de Personal. Editorial Panapo. México.

CHAO, L. (1994). Estadística para las Ciencias Administrativas. Mc GRAW – Hill. Tercera edición. Colombia.

CHIAVENATO, I. (1989). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill.

DÍAZ, R. (1995). Del Diálogo a la Acción. Volumen II. Informe de la Organización de Estados Americanos. Caracas. Venezuela.

FERNÁNDEZ, F. (1992). Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas del Altagracia de Orituco de la 3ª Etapa , y el Clima Organizacional de Dichas Instituciones.

GARCÍA, G., L. (1997). Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. INSTIA. Maracaibo.

GONZÁLEZ, A. (1995). Los Procesos Administrativos y la Administración Escolar. Santino Distribuidora Escolar S.R.L. Caracas. Venezuela.

GONZÁLEZ, E. (1993). Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente.

GOODE, W. (1976). Métodos de Investigación Social. Editorial Trillas. México.

GUEDEZ, V. (1995). Gerencia, Cultura y Educación. Fondo Editorial Tropykos´ CLACDEC. Caracas. Venezuela.

KOONTZ y Otros (1994). Administración Una Participación Global. McGraw Hill Editores. Traducción Julio Coro Pardo. México.

LARA, M. (1994). Informe Pre Diagnóstico a la Administración en la Educación Básica. IUPEMAR. Maracay. Venezuela.

LIENDO, L. (1995). Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Buenos Aires. Editorial KAPELUSZ. Biblioteca de Cultura Pedagógica.

LÓPEZ, R. (1994). Introducción al Cálculo de Probabilidades e Inferencia Estadística. Segunda Edición. Caracas – Venezuela.

PEÑA, L. (1990). El Concepto de Líder. El Maestro como Líder. Editorial Monte Ávila. Caracas, Venezuela.

PÉREZ, J. (1996). El Liderazgo y la Gerencia. Revista Universidad EAFIT. N° 102. Bogotá. Colombia.

REQUEIJO – LUGO. (1987). Administración Escolar. Editorial Biosfera S.R.L. Caracas. Venezuela.

RUBIO, C. (1995). El Perfil del Docente en el Nuevo Paradigma Educativo. PLANIUC. Año XIV, N° 21. Venezuela.

KILLIAN Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas

CHIAVENATO IDALBERTO, Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 52.

KOONTZ HAROLD Y WEIHRICH HEINZ (2004), Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 14.

ROBBINS STEPHEN Y COULTER MARY (2005), Administración», Octava Edición, Pearson Educación, Págs. 7.

OLIVEIRA DA SILVA REINALDO (2002), Teorías de la Administración», International Thomson Editores, S.A. de C.V., Pág. 20.

SAMUELSON PAUL Y NORDHAUS WILLIAM (2002), Economía, Decimoséptima Edición, McGraw Hill Interamericana de España, Pág. 4.

MANKIW GREGORY (2004), Economía, Tercera Edición, McGraw-Hill Interamericana de España, Pág. 4.

DICCIONARIO DE ECONOMÍA (2005), Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, Pág. 253.

DICCIONARIO DE MARKETING (1999), Edición de Cultural S.A., Pág. 106.

WEBGRAFIA








Fuentes electrónicas:


Real Academia Española; <http://www.rae.es/>

Variable: <http://definicion.de/variable/>

Diferencias <http://www.mba3.com/comblog/crecimiento-profesional/item/diferencias-entre-eficiencia-eficacia-y-efectividad.html#:~:text=Eficiencia%20es%20la%20%C2%ABcapacidad%20de,Efectividad%20es%20sin%C3%B3nimo%20de%20eficacia>

ANEXOS

<p>educativos.</p> <p>3-Comparar el tipo de liderazgo prevaleciente en los Gerente Educativos y su influencia en el desempeño de la docencia.</p> <p>4-Determinar el nivel de desempeño de los docentes en el Distrito de Chitré, para formular estrategias que optimicen la gestión de los gerentes y docentes.</p> <p>5-Seleccionar las estrategias para la eficacia y la eficiencia del liderazgo en los directores y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario, para la optimización de los gerentes educativos.</p>	<p> Texto del liderazgo</p> <p> Texto sobre el desempeño</p> <p> Texto que contengan instrumentos o estrategias de valoración sobre ambos temas.</p> <p> Documentos solicitados</p> <p> Documentos</p> <p> Texto del liderazgo</p> <p> Texto sobre el</p>							
--	---	--	--	--	--	--	--	--

	 desempeño Texto que contengan instrument os o estrategias de valoración sobre ambos temas.								
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

Matriz de variables de estudio

VARIABLES	CONCEPTO	CONCEPTUAL	OPERACIONAL
<ul style="list-style-type: none">• Eficiencia y la eficacia del liderazgo.(X₁)	<p>Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" [5].</p> <p>http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html 4-6-2012</p>	<p>Se definen de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none">✚ Es una medida del logro de resultados✚ Es el cumplimiento de objetivos✚ Es hacer las cosas correctas <p>❖ Al uso racional de</p>	

	<p>Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva" [6].</p> <p>http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html 4-6-2012</p> <p>Finalmente, el Diccionario de la Real Academia Española nos brinda el siguiente significado de Eficacia: (Del lat. <i>efficacia</i>). Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera [7].</p> <p>http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html 4-</p>	<p>los medios para alcanzar un objetivo</p> <p>❖ La relación entre los recursos es la única que tiene en cuenta los costes de las inversiones.</p>
--	---	--

	<p>6-2012</p> <p>La eficiencia se refiere a la producción de los bienes o servicios más valorados por la sociedad al menor coste social posible. Responde por tanto a la medida en que las consecuencias del proyecto son deseables desde la perspectiva económica. Supone en resumen maximizar el rendimiento (output) de una inversión dada.</p> <p>http://www.monografias.com/trabajos/caleduretos/caleduretos.shtml#top</p> <p>El término eficiencia el autor Reinaldo O. Da Silva se inclina a decir que eficiencia implica operar de una determinada forma en la cual todos los recursos se utilicen de la manera más adecuada posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implica una relación positiva. ❖ Uso de los recursos del proyecto. ❖ Alcanzar la meta estipulada. ➤ Visión de futuro ➤ Motivación para el trabajo ➤ Confianza ➤ Competencia política ➤ Estilo de liderazgo
--	---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de docencia(X₂) 	<p>http://definicion.de/eficiencia/</p> <p>Consultado: 7/6/2012</p> <p>El liderazgo consiste en la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. "Como los puestos administrativos implican cierto grado de autoridad formal, es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo, por solo ocupar un puesto en la organización ... Sin embargo, no todos los líderes, son administrativos ni para tal caso, todos los administradores son líderes" (Robbins; 1993: 382).</p> <p>http://www.monografias.com/trabajos64/variables-definicion-ejemplo/variables-definicion-ejemplo2.shtml 6-6-2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Obligación inherente a su profesión. ✚ Proceso evaluativo de las prácticas ✚ Califica la calidad profesional ✚ Mide variadas cualidades
---	--	--

	<p>El desempeño se puede definir como el cumplimiento del deber como algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente.</p> <p>Cuando hablamos de “desempeño” hacemos alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. En este sentido, la “El desempeño de la docencia” hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo. (Chiroque, 2006)</p>	
--	---	--

	<p>El desempeño de la docencia l califica la calidad profesional con la que se espera que haga el profesor de educación, mide variadas cualidades como pueden ser: Hombre mujer, conductas en el trabajo, puntualidad, comportamiento, disposición para el trabajo, disciplina, compromiso institucional, desarrollo pedagógico, innovación. (De la cruz, 2008)</p>	
--	---	--

PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

PRESUPUESTO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN				
N°	I. FASE INICIAL MATERIALES – EQUIPO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	Rema de papel	3	5.00	15.00
2.	Pluma	12	0.30	3.60
3.	Tinta	3	31.00	93.00
4-	Corrector	1	2.00	2.00
5.	Luz			5.00
6.	Gasolina	5 gls	4.00	20.00
7.	Folder corto	1	25.00	25.00
8-	Memoria USB	2	16.00	32.00
9.	Asesoramiento del proyecto	1	100.00	100.00
10.	Investigador – horas	15	25.00	375.00
II.	FASE DE DESARROLLO			
11.	Gasolina	10	40.00	400.00
12.	Luz			10.00
13.	Copias	150	0.03	4.50
14.	Investigador – horas	40	25	1000.00
III.	FASE FINAL			
15.	Gasolina	10	4.00	40.00
16.	Luz			15.00
17.	Copias	500	0.03	15.00
19.	Investigador – horas	65	25.00	1625.00
TOTAL				3780.00
Observación: Los gastos son sufragados con recursos propios del investigador				

Fotos

 <p>ESCUELA SERGIO PÉREZ DELGADO</p>	 <p>ESCUELA JUAN T.DEL BUSTO</p>
 <p>ESCUELA JOHN F. KENNEDY</p>	 <p>ESCUELA TOMÁS HERRERA</p>
 <p>ESCUELA HIPÓLITO PÉREZ TELLO</p>	<p>ESCUELAS QUE PARTICIPARON EN ESTA INVESTIGACIÓN</p>

3.6 Procedimientos (Cronograma)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN FASE I

ACTIVIDADES DE TRABAJO	Mayo 2012		Jun. 2012		Jul. 2012		Ago. 2012		Sept. 2012		Oct. 2012		Nov. 2012		Dic. 2012		Ene. 2013		Feb. 2013		Mar. 2013		Abril 2013		Mayo 2013		Jun. 2013	
Elaboración del Diseño	X	X	X	X																								
Determinar la población y selección de la muestra					X	X	X	X																				
Elaboración de cuestionarios y entrevistas									X	X	X	X																
Validación de los cuestionarios y entrevistas											X	X	X	X														
Aplicación de cuestionarios y realización de entrevistas												X	X	X	X													
Análisis de la información													X	X	X	X												
Elaboración del Informe 1																	X	X	X	X								
Elaboración del Informe 2																					X	X	X	X				
Presentación de los resultados																									X	X	X	X

INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO N° 1

Aplicado a: *Supervisores de Escuelas primarias*

Respetado (a) Supervisor(a)

Reciba un afectuoso saludo y deseos éxito en sus funciones. Le solicitamos muy respetuosamente nos brinde la siguiente información, que será de mucha importancia para el trabajo de la práctica profesional para obtener el título de Maestría.

Objetivo: *Valorar la eficacia y la eficiencia del liderazgo en los directores y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario.*

Indicaciones: Marque su respuesta con una X; y en caso necesario escriba lo que se le solicita.

4. Aspectos generales

4.2. Sexo: M F

4.3. Edad : _____ años

4.4. Años de servicios: _____

5. *Considera usted que los directivos de escuelas primarias que pertenecen a esta Dirección Regional de Educación toman en cuenta los siguientes aspectos.*

5.2. Involucra a los demás en la consecución de los objetivos fijados por el centro.

Sí ☐ No ☐

5.3. Tiene muy claras las prioridades del centro.

Sí ☐ No ☐

- 5.4. Es capaz de conseguir que los demás se identifiquen con los objetivos del centro.

Sí ☐ No ☐

- 5.5. Cuenta con la confianza de los maestros(as) para lograr los objetivos del centro.

Sí ☐ No ☐

6. *Fomenta la participación del personal docente*

- 6.2. Mantiene informados a los demás de lo que sucede en el centro.

Sí ☐ No ☐

- 6.3. Involucra a los maestros(as) en la resolución de problemas.

Sí ☐ No ☐

- 6.4. Mantiene un equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los intereses/necesidades de los maestros(as).

Sí ☐ No ☐

- 6.5. Mantiene una relación adecuada con el Consejo Escolar y la Administración Educativa.

Sí ☐ No ☐

- 6.6. Consigue que los maestros(as) trabajen en equipo.

Sí ☐ No ☐

- 6.7. Pone los medios necesarios para que los maestros(as) consideren que el éxito del centro depende de las actuaciones conjuntas más que de las actuaciones individuales en las aulas.

Sí ☐ No ☐

- 6.8. Solicita y toma en cuenta las ideas de los maestros(as) para mejorar el centro.

Sí ☐ No ☐

- 6.9. Consigue que todos los maestros(as) se impliquen en las experiencias de innovación que se realizan en el centro.

Sí ☐ No ☐

- 6.10. Fomenta una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre los maestros(as).

Sí ☐ No ☐

- 6.11. Propicia un espíritu de colaboración y compañerismo entre los maestros(as) del centro.

Sí ☐ No ☐

7. *LACOMUNICACION COMO LA BASE DE ENTENDIMIENTO*

- 7.2. Se comunica de manera clara con el resto del personal de la escuela.

Sí ☐ No ☐

- 7.3. Muestra habilidades comunicativas para el logro de cómo mejorar las relaciones entre los miembros de la escuela.

Sí ☐ No ☐

- 7.4. Utiliza la comunicación como una acción gerencial para incentivar el trabajo escolar.

Sí ☐ No ☐

8. CREACIÓN DE AMBIENTES PARTICIPATIVOS

- 8.2. Crea ambientes de trabajo de respeto académico.

Sí ☐ No ☐

- 8.3. Promociona espacios en la escuela para que todos participen proactivamente.

Sí ☐ No ☐

- 8.4. Involucra la totalidad de los miembros de la escuela para propiciar servicios educativos de calidad.

Sí ☐ ☐

CUESTIONARIO N° 2

Aplicado a: *Directores de Escuelas primarias*

Respetados(as) Directores(as)

Reciba un afectuoso saludo y deseos éxito en sus funciones. Le solicitamos muy respetuosamente nos brinde la siguiente información, que será de mucha importancia para el trabajo de la práctica profesional para obtener el título de Maestría.

Objetivo: Valorar la eficacia y la eficiencia del liderazgo en los directores y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario.

Indicaciones: Marque su respuesta con una X; y en caso necesario escriba lo que se le solicita.

0. ASPECTOS GENERALES

0.1. Sexo: M F

0.2. Edad: _____ año

0.3. Años de servicio como director(a). _____

1. CARISMA

1.1. Cuenta con el respeto de los maestros(as).

Sí ☐ No ☐

1.2. Predica con el ejemplo.

Sí ☐ No ☐

1.3. Consigue que los demás se entusiasmen con su trabajo.

Sí ☐ No ☐

1.4. Hace que los maestros(as) se sientan a gusto trabajando con él.

Sí ☐ No ☐

1.5. Tiene la capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto.

Sí ☐ No ☐

2. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL

2.1. Consulta al personal docente, antes de tomar decisiones que les afectan.

Sí ☐ No ☐

2.2. Da su apoyo a los maestros(as) cuando lo necesitan.

Sí ☐ No ☐

2.3. Elogia a los maestros(as) cuando realizan bien su trabajo.

Sí ☐ No ☐

2.4. Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los maestros(as) del centro.

Sí ☐ No ☐

2.5. Trata a los maestros(as) sin hacer distinción por motivos personales o profesionales.

Sí ☐ No ☐

3. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

3.1. Anima a los maestros(as) a reflexionar sobre el modo de mejorar su trabajo.

Sí ☐ No ☐

- 3.2. Promueve que los maestros(as) analicen y revisen los aspectos de su práctica en los que deberían formarse.

Sí ☐ No ☐

- 3.3. Estimula a maestros(as) a desarrollar ideas innovadoras.

Sí ☐ No ☐

- 3.4. Motiva a los maestros(as) para que hagan más de lo que en principio esperaban hacer.

Sí ☐ No ☐

- 3.5. Promueve el análisis y reflexión sobre los ámbitos del centro necesitados de mejora y/o cambio.

Sí ☐ No ☐

4. LACOMUNICACION COMO LA BASE DE ENTENDIMIENTO

- 4.1. Se comunica de manera clara con el resto del personal de la escuela.

Sí ☐ No ☐

- 4.2. Muestra habilidades comunicativas en el logro de cómo mejorar las relaciones entre los miembros de la escuela.

Sí ☐ No ☐

- 4.3. Utiliza la comunicación como una acción gerencial para incentivar el trabajo escolar.

Sí ☐ No ☐

5. CREACIÓN DE AMBIENTES PARTICIPATIVOS

5.1. Crea ambientes de trabajo de respeto académico.

Sí ☐ No ☐

5.2. Promociona espacios en la escuela para que todos participen proactivamente.

Sí ☐ No ☐

5.3. Involucra la totalidad de los miembros de la escuela para propiciar servicios educativos de calidad.

Sí ☐ No ☐

Gracias por su colaboración, Dios les bendiga.

CUESTIONARIO N°3

Aplicado a: Maestras(os) de la Escuela Primarias

Respetado (a) Maestra (o)

Reciba un afectuoso saludo y deseos éxito en sus funciones. Le solicitamos muy respetuosamente nos brinde la siguiente información, que será de mucha importancia para el trabajo de la práctica profesional para obtener el título de Maestría.

Objetivo: *Valorar la eficacia y la eficiencia del liderazgo en los directores y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario.*

Indicaciones: Marque su respuesta con una X; y en caso necesario escriba lo que se le solicita.

0. ASPECTOS GENERALES

0.1. Sexo: M ☐ F ☐

0.2. Edad : _____

1. CARISMA

1.1. Cuenta con el respeto de su director.

Sí ☐ No ☐

1.2. Predica con el ejemplo.

Sí ☐ No ☐

1.3. Consigue que los demás se entusiasmen con su trabajo.

Sí ☐ No ☐

1.4. Hace que los maestros(as) se sientan a gusto trabajando con él.

Sí ☐ No ☐

1.5. Tiene la capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto.

Sí ☐ No ☐

2. *CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL*

2.1. Consulta al personal docente, antes de tomar decisiones que les afectan.

Sí ☐ No ☐

2.2. Da su apoyo a los maestros(as) cuando lo necesitan.

Sí ☐ No ☐

2.3. Elogia a los maestros(as) cuando realizan bien su trabajo.

Sí ☐ No ☐

2.4. Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los maestros(as) del centro.

Sí ☐ No ☐

2.5. Trata a los maestros(as) sin hacer distinción por motivos personales o profesionales.

Sí ☐ No ☐

3. *ESTIMULACIÓN INTELECTUAL*

3.1. Anima a los maestros(as) a reflexionar sobre el modo de mejorar su trabajo.

Sí ☐ No ☐

3.2. Promueve que los maestros(as) analicen y revisen los aspectos de su práctica en los que deberían formarse.

Sí ☐ No ☐

3.3. Estimula a maestros(as) a desarrollar ideas innovadoras.

Sí ☐ No ☐

3.4. Motiva a los maestros(as) para que hagan más de lo que en principio esperaban hacer.

Sí ☐ No ☐

3.5. Promueve el análisis y reflexión sobre los ámbitos del centro necesitados de mejora y/o cambio.

Sí ☐ No ☐

4. Considera usted que su director es un líder en este centro educativo

Sí ☐ No ☐

5. ¿Qué tipo de estilo de liderazgo cree usted que tiene su director

☐ Autoritario

☐ Democrático

☐ Laissez – Faire

Gracias por su colaboración, Dios les bendiga

Entrevista a profundidad

Aplicado a: los Supervisores / Directores de Escuelas primarias

Respetado (a) Supervisor(a)/ Directores

Reciba un afectuoso saludo y deseos éxito en sus funciones. Le solicitamos muy respetuosamente nos brinde la siguiente información, que será de mucha importancia para el trabajo de la práctica profesional para obtener el título de Maestría.

Objetivo: *Valorar la eficacia y la eficiencia del liderazgo en los directores y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario.*

Indicaciones: Conteste las siguientes preguntas de acuerdo a sus conocimientos previos

0. Aspectos generales

0.1. Sexo: M F

0.2. Edad : _____ años

0.3. Años de servicios: _____

0.4. Cargo que desempeña actualmente: _____

1. TIPOS DE LIDERAZGOS

1.1. Entre los liderazgos autocrático, situacional, democrático, liberal y transformacional ¿Cuál prevalece en el personal directivo? ¿Por qué?

1.2. De los estilos de liderazgos mencionados anteriormente jerarquice el orden de prevalencia que tiene el personal directivo, de mayor a menor ¿por qué?

1.3. Considera que el líder del personal directivo está debidamente sustentado con base a los siguientes aspectos estructurales del liderazgo:

- ☐ Disposición actitudinal
- ☐ Compromiso con el desarrollo de la escuela como organización inteligente.
- ☐ Desarrollo el talento organizativo.
- ☐ La comunicación como base de entendimiento.
- ☐ Creación del ambiente participativo

Explique por cuáles: _____.

1.4. ¿Cuáles de los aspectos estructurales del liderazgo la pregunta anterior manifiesta en el personal directivo de manera efectiva, medianamente efectiva o inefectiva.

1.5. ¿Cómo cree usted que el personal directivo maneja los conflictos interpersonales, intragrupal, personales, funcional? ¿Cuál se presenta con más frecuencia en las escuelas primarias?

1.6. El personal directivo para la gestión de la eficiencia y eficacia del liderazgo, interviene en aquellas áreas críticas del problema generando posibles soluciones.

1.8. ¿Qué entiende por liderazgo?

1.9. ¿Es importante el ejercicio del liderazgo en el centro escolar? ¿Por qué?

1.10. ¿El puesto de director tiene un componente necesario de liderazgo? ¿Por qué?

1.11. ¿Cuáles son los ámbitos en los que cree necesario el ejercicio del liderazgo dentro de la gestión escolar? ¿Qué resultados esperaría obtener a través de dicho ejercicio? ¿A través de qué estrategias?

MATRIZ DE INFORMACIÓN

DENOMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

“EFICIENCIA Y LA EFICACIA EN EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LA DOCENCIA EN EL NIVEL PRIMARIO.

OBJETIVOS GENERALES:

- ✗ Valorar la eficacia y la eficiencia del liderazgo en los directores y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario.
- ✗ Proponer un proyecto de un listado de estrategias que fortalezcan la misión y visión que tiene cada director para el mejoramiento de su eficacia y eficiencia del liderazgo en el desempeño de la docencia en el nivel primario.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INFORMACIÓN A RECABAR	FUENTES DE INFORMACIÓN						TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
1-Identificar el tipo de liderazgo que prevalece en los Gerentes Educativos de las Escuelas Básicas, para formular estrategias que optimicen la gestión de los gerentes. 2-Clasificar las estrategias que pueda optimizar la gestión de los gerentes educativos. 3-Comparar el tipo de liderazgo prevaleciente en los Gerente Educativos y su influencia en el desempeño de la docencia. 4-Determinar el nivel de desempeño de los docentes en el Distrito de Chitré, para formular estrategias que optimicen la gestión de los gerentes y docentes. 5-Seleccionar las estrategias para la eficacia y la eficiencia del liderazgo en los directores y su contribución en el desempeño de la docencia en el nivel primario, para la optimización de los gerentes educativos.	✗ Capacitación recibidas ✗ Contenidos dados en las capacitaciones ✗ Actividades ✗ Capacitación recibidas ✗ Contenidos dados en las capacitaciones ✗ Documentos directivos ✗ Texto del liderazgo ✗ Texto sobre el desempeño ✗ Texto que contengan instrumentos o estrategias de valoración sobre ambos temas. ✗ Documentos solicitados ✗ Documentos	Directores (primaria)		Docentes primaria		Supervisores (primaria)		CUESTIONARIO	ENTREVISTA
		Nd P	nd M	Nd P	nd M	Nd P	nd M	Supervisores Directores Docentes	Supervisores
		20	20	135	100	10	10		

